

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TURMA ESPECIAL FOZ DO IGUAÇU

PERFIL DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO DO
OESTE DO PARANÁ

REINALDA BLANCO PEREIRA

FLORIANÓPOLIS - SC
2001

REINALDA BLANCO PEREIRA

PERFIL DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO DO OESTE DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, sob a orientação do Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana.

**FLORIANÓPOLIS - SC
2001**

REINALDA BLANCO PEREIRA

PERFIL DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO DO OESTE DO PARANÁ

Esta dissertação foi julgada e Aprovada para a obtenção do título de “**Mestre**” especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
Coordenador

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Profª Sônia Maria Pereira, Dra.
Membro

Prof. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de C. Lima, Dr.
Membro

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação ao meu esposo Rogério Pereira, a minha filha Ingrid Blanco Pereira, aos meus irmãos Mari, Susana, Sheila, Ricarda, Joana e Oscar, aos meus sobrinhos, cunhados e especialmente a minha mãe, que me ensinou a lutar pelos meus objetivos e ao meu pai, que me ensinou que a vida deve ser vivida plenamente.

“Tudo posso naquele que me fortalece”.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença constante em minha vida.

Ao Professor Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pela sabedoria e disponibilidade na orientação da dissertação.

A Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de cursar o mestrado.

A Unioeste, pela iniciativa e capacidade de viabilizar melhores condições de estudos à região.

A AMOP, pelas informações preciosas sobre o oeste do Paraná.

Aos colegas da turma de mestrado, pelo incentivo constante, solidariedade, esforço coletivo, amizade e companheirismo.

Aos alunos da Uniguaçu, pelas preciosas informações.

A todas as pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Tema e problema.....	1
1.2	Objetivos da pesquisa.....	4
1.3	Justificativa.....	4
1.4	Estrutura do trabalho.....	5
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1	O comportamento humano no trabalho.....	7
2.1.1	Teorias predominantes.....	7
2.1.2	O comportamento no ambiente organizacional.....	10
2.1.3	O relacionamento humano no trabalho.....	14
2.2	Fatores individuais.....	17
2.2.1	Personalidade.....	17
2.2.2	Planejamento e realização.....	19
2.2.3	Liderança.....	22
2.2.4	Motivação.....	24
2.2.5	Valores.....	27
2.2.6	Comunicação.....	29
2.2.7	Criatividade e inovação.....	31
2.2.8	Habilidade de delegar tarefas.....	33
2.3	Perfil do empreendedor de sucesso.....	34
2.3.1	Qualidades predominantes.....	34
2.4	Fatores estaduais e internacionais.....	43
2.4.1	O Estado do Paraná.....	43
2.4.2	Influências do Mercosul.....	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1	Caracterização da pesquisa.....	49
3.2	Perguntas de pesquisa.....	50
3.3	Delimitação da pesquisa.....	51
3.4	Definição de termos e variáveis.....	52
3.5	Os entrevistados.....	54
3.6	Coleta dos dados.....	55
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	57
4.1	Histórico da região oeste do Paraná.....	58

4.1.1	A atividade agrícola do oeste do Paraná.....	61
4.1.2	Principais potencialidades da região oeste.....	66
4.1.3	Participação das cooperativas na atividade econômica.....	67
4.2	Os empreendedores do oeste do Paraná.....	68
4.2.1	Análise dos dados coletados.....	69
4.2.2	Lemas que merecem destaque.....	85
4.2.3	Perfil do empreendedor.....	85
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	88
5.1	Conclusões.....	88
5.2	Recomendações.....	92
6	FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....	94
6.1	Bibliografia referenciada.....	94
6.2	Bibliografia consultada.....	100
	Anexo I - Instrumento de coleta de dados.....	101

LISTAS DE FIGURAS E QUADROS

FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo da Relação entre Valores Organizacionais e Comportamento.....	12
FIGURA 2 – Sistema Toyota de Produção.....	26
FIGURA 3 – Região oeste do Paraná.....	58

QUADROS

QUADRO 1 – Características do empreendedor.....	38
QUADRO 2 – Características do empreendedor bem-sucedido.....	41
QUADRO 3 – Relação dos entrevistados.....	55
QUADRO 4 – Perfil do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná.....	86
QUADRO 5 – Influências do Mercosul no perfil do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná.....	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Exportações, importações e saldo do comércio internacional.....	47
TABELA 2 – Exportações, importações e saldo do comércio paranaense com os países do Mercosul.....	48
TABELA 3 – Número de estabelecimentos comerciais formais da AMOP.....	62
TABELA 4 – Participação da AMOP no Valor Bruto da Produção dos dez principais produtos agrícolas do Paraná.....	64
TABELA 5 – Participação da AMOP no valor bruto da produção pecuária do Paraná.....	65
TABELA 6 – Estrutura fundiária dos associados de cooperativas do Paraná.....	67
TABELA 7 – Participação das cooperativas de produção do Paraná.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Grau de instrução dos empreendedores.....	69
GRÁFICO 2 - Faixa etária dos empreendedores.....	70
GRÁFICO 3 - Representação masculina e feminina.....	71
GRÁFICO 4 - Escolaridade dos pais.....	71
GRÁFICO 5 - Desempenho em equipe durante a vida escolar.....	72
GRAFICO 6 - Valores recebidos dos pais.....	73
GRÁFICO 7 - Hábitos de leitura.....	74
GRÁFICO 8 - Áreas de melhor desempenho.....	75
GRÁFICO 9 - Prioridades na vida do empreendedor.....	76
GRÁFICO 10 - Principais reações em momento de conflito.....	77
GRÁFICO 11 - Principais reações em momento de fracasso.....	78
GRÁFICO 12 - Valores que conduzem ao sucesso profissional.....	79
GRÁFICO 13 - Estratégias de marketing	80
GRÁFICO 14 - Aprimoramento em busca de êxito.....	81
GRÁFICO 15 - Capacidade de delegar e centralizar.....	82
GRÁFICO 16 - Comunicação com os funcionários.....	82
GRÁFICO 17 - Valores priorizados para a admissão de funcionários.....	83
GRÁFICO 18 - Atividades priorizadas no empreendimento.....	84

RESUMO

PEREIRA, R. B. **Perfil do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná.** Florianópolis, 2001. 102f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

A pesquisa desenvolveu-se junto aos empreendedores do oeste do Paraná, com base em um estudo qualitativo, com abordagens qualitativas para a análise dos dados coletados. Tem-se como objetivo geral analisar o perfil do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná e identificar as influências do perfil em seus negócios no Mercosul. Para a elaboração do trabalho, procurou-se selecionar as cidades próximas à fronteira do Paraguai e Argentina: Foz do Iguaçu, Santa Terezinha de Itaipu, São Miguel do Iguaçu, Medianeira, Matelândia, Missal e Itaipulândia. Os dados primários são provenientes das entrevistas com os empreendedores selecionados, através de um universo populacional oriundo da indústria, comércio atacadista e varejista. Obtiveram-se os dados secundários através de documentos da AMOP – Associação dos Municípios do Oeste do Paraná. Conclui-se que os entrevistados vivem em constante instabilidade profissional, decorrente dos fatores econômicos e políticos oriundos do Mercado internacional, principalmente originário dos países com ligações fronteiriças. A honestidade e o trabalho são prioridades do empreendimento. Observa-se pouco grau de instrução nos pais, no entanto, os entrevistados freqüentaram os bancos escolares, em sua maioria, mais de 12 anos escolares. Outro fator observado refere-se ao espírito de luta e perseverança, onde o fracasso é visto de forma positiva, como oportunidade de aprendizagem e experiência.

Palavras-chave: empreendedores, empreendedorismo, desempenho.

ABSTRACT

PEREIRA, R. B. **Perfil do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná.** Florianópolis, 2001. 102f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

The research was developed the entrepreneurs of the west of Paraná close to, with base in a qualitative study, with qualitative abordagens for the analysis of the collected data. It is had as general objective to analyze the entrepreneur's of success of the west of Paraná profile and to identify the influences of the profile in its business in Mercosul. For the elaboration of the work, it tried to select the close cities to the border of Paraguay and Argentina: Mouth of Iguaçu, Santa Terezinha of Itaipu, São Miguel of Iguaçu, Medianeira, Matelândia, Missal and Itaipulândia. The primary data are coming of the interviews with the selected entrepreneurs, through a universe population originating from of the industry, trade wholesaler and retailer. It was obtained the secondary data through documents of AMOP - Association of the Municipal districts of the West of Paraná. It is ended that the interviewees live in constant professional instabilities, due to the economic and political factors originating from of the international Market, mainly original of the countries with frontier connections. The honesty and the work healthy priorities of the enterprise. Little instruction degree is observed in the parents; however, the interviewees frequented the school banks, in its majority, more than 12 academic years. Another observed factor refers to the fight spirit and perseverance, where the failure is seen in a positive way, as learning opportunity and experience.

Uniterms: entrepreneurs, entrepreneurship, performance.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

Desde o início da humanidade o homem adquire fascínio pelo poder, através da caça ao animal maior ou sobrevivência consideravelmente imune às ameaças do ambiente. Para poder sobreviver além de enfrentar os perigos ambientais, o homem teve que aprender a intervir racionalmente nos processos naturais, preparando o solo, controlando as ervas daninhas, cultivando vegetais úteis e domesticando os animais.

O líder exerce um certo controle na comunidade e as necessidades de sobrevivência do grupo são preocupações constantes. O comando é exercido por alguém que tem a capacidade de prever os acontecimentos e orientar os demais sobre os perigos que podem vivenciar. A liderança é mantida através da credibilidade das suas ações. Organizados em grupos instintivamente com o objetivo de preservação da espécie, lutam com outros seres que são pertencentes a outras bases grupais, em busca da delimitação do espaço.

Adicionados aos sentidos de preservação, presentes em todos os animais, os homens têm a imaginação criativa, capaz de passar para o plano real tudo o que está presente em sua mente. O pensamento é o que difere um ser do outro e cada qual possui uma forma de pensar e realizar o que se passa no mais íntimo do seu ser. É o pensamento individual que transforma e muda o curso da vida humana.

Graças à criatividade humana o mundo recebe evoluções em várias áreas de atuação. É necessário um espírito evolutivo e determinado para acompanhar e superar os entraves ocasionados por constantes inovações nos campos sociais, pessoais, financeiros, tecnológicos e empresariais.

Diante desta realidade, muitos se questionam sobre as atitudes da pessoa do empreendedor, suas condutas de trabalho, seus valores e influências dentro da empresa, suas crenças ideológicas e convicções adquiridas ao longo de sua vida, que fazem diferença nas inúmeras decisões, que constantemente ocorrem em um ambiente de negócios.

O ritmo é intenso, as mudanças ocorridas no mercado exigem a superação dos concorrentes. Qualquer erro ou limitação nas informações dos fatos pode ser fatal para a saúde e sobrevivência dos negócios. Embora várias empresas se originem no cenário empresarial, outras tantas decretam suas falências, ocasionadas por fatores econômicos, políticos e sociais. As ameaças ocasionam fortes impactos e necessitam de reações rápidas e focalizadas.

O empreendedor bem sucedido procura observar as forças do mercado e prepara-se para manter o seu empreendimento em posições financeiras e econômicas favoráveis. No ambiente selvagem das empresas, é obrigatório acertar o alvo em todas as circunstâncias.

Para exercer a responsabilidade de direcionar os negócios e obter êxito, é necessária a presença de várias qualidades que são encontradas em pessoas muito especiais: coragem, determinação, equilíbrio emocional, inteligência, ousadia, visão, liderança, criatividade, humildade, ética, disciplina, motivação, autoconfiança e comprometimento. Essas qualidades variam de intensidade de um para outro empreendedor e são reveladas em determinadas situações, que sofrem variações de acordo com as circunstâncias vivenciadas.

Não existe receita pronta para se atingir o sucesso, mesmo porque o ser humano é muito complexo. Entretanto, existem valores que impulsionam à concretização dos objetivos. O conhecimento de suas potencialidades torna os acontecimentos propensos

ao êxito e é importante ter uma grande dose de equilíbrio interno para superar as adversidades que porventura possam ocorrer; conhecer a si próprio para saber de suas capacidades e limitações, buscar informações para melhorar e aperfeiçoar o desempenho, são preocupações constantes na vida de alguém que quer ser bem sucedido.

Para que a pessoa possa atingir o sucesso é preciso uma grande dose de conhecimentos sobre a sua área de atuação. Graças ao aperfeiçoamento humano e a busca de melhoria contínua, é possível buscar constantemente a eficiência. O capital intelectual é cada vez mais valorizado e o homem vive em busca do conhecimento de suas potencialidades para se conhecer e se aprimorar.

O aprimoramento inclui a busca de informações sobre os anseios do mercado e ouvir a opinião dos clientes é fator relevante de progresso. Não basta ter todas as qualidades de empreendedor, um produto de alta qualidade, se o cliente não for bem atendido e estiver insatisfeito. A imagem da empresa deve ser reforçada com um alto nível de cumplicidade com os seus clientes, no melhor estilo ganha-ganha.

Para preencher as necessidades dos clientes, faz-se necessária à presença de uma equipe que integra os esforços e luta pelos mesmos objetivos. É preciso saber delegar para uma equipe sempre preparada para assumir os riscos, que porventura possam surgir. Transferir responsabilidades não é uma tarefa fácil e requer um alto grau de desprendimento.

Diante da complexidade de questões que envolvem um empreendimento para que possa obter êxito e da importância da identificação das características dos empreendedores de sucesso, surge o seguinte questionamento: quais as características dos empreendedores de sucesso do oeste do Paraná?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o perfil do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná e identificar as influências do Mercosul no perfil apresentado.

Com o intuito de se atingir o objetivo geral, formulou-se os objetivos específicos:

- Definir as características do empreendedor que obtém êxito no mundo dos negócios, na região oeste do Paraná.
- Suscitar reflexões sobre as influências do Mercosul nos empreendedores.
- Descrever e analisar a trajetória dos sujeitos da pesquisa.

1.3 Justificativa

Atualmente, os livros sobre o sucesso de empreendedores servem como orientação profissional, para que os leitores possam aprimorar-se através dos ensinamentos e experiências, transmitidas com conhecimento de causa, ao longo das obras.

Ter conhecimento acerca de atitudes vivenciadas por pessoas que atingiram êxito em determinados empreendimentos, além de servir de fonte de informações, pode facilitar outras experiências empreendedoras. Moraes (2000, p.19) destaca que “um empreendedor preparado aciona sua concorrência, quem é o despreparado é que deve reagir à concorrência. Quando se está preparado, o espírito acompanha todos os passos”.

No entanto, há livros que têm por objetivo utilizar-se de conselhos e precauções, com o intuito de alertar sobre as atitudes que induzem à ineficácia. Robbins (1987) previne que, para uma pessoa adquirir prosperidade e felicidade é preciso aprender a controlar a frustração. Uma pessoa que fracassa em determinadas situações pode, com

o tempo, perder o hábito de sonhar. A frustração pode alterar atitudes positivas em negativas, decadentes. Ela destrói a disciplina e aos poucos o sucesso é substituído pelo fracasso.

O sucesso adquirido por alguém, exerce um fascínio incomparável nos dias atuais. Para enriquecer e ampliar o grau de compreensão a cerca do assunto abordado, faz-se necessário buscar na fonte dos acontecimentos, cercados de empreendimentos com experiências riquíssimas. Associar a teoria com a prática eleva o conhecimento sobre o estudo em questão, graças aos exemplos vivenciados pelos empreendedores.

Para aprofundar esse conhecimento, faz-se necessário contar a história de empreendedores brasileiros no oeste paranaense, considerados bem - sucedidos que, ao longo de suas trajetórias de vida e de trabalho, conseguiram criar e desenvolver seus empreendimentos.

Tratam-se de coleta de informações, relatos vivenciados desde a infância até os dias atuais. Os dados da pesquisa fornecem um rico painel, sobretudo na ótica dos negócios. A trajetória de um empreendedor é um processo permanente de novas aprendizagens em relação aos sinais dos novos tempos e do ambiente externo. Pretende-se com o presente estudo, buscar a realidade dos fatos através da coleta e apresentação dos dados e comprovar na prática os pressupostos teóricos. Da mesma forma, espera-se que os resultados da pesquisa possam enriquecer os caminhos de outros empreendedores, permitindo assim a adoção de estratégias organizacionais viáveis.

1.4 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo desta pesquisa, encontra-se a apresentação histórica, a relevância do tema e os problemas centrais. Em sequência, apresentam-se os objetivos gerais e os específicos, a justificativa da pesquisa e a organização da dissertação.

No segundo capítulo desenvolvem-se os fundamentos teóricos sobre os estudos comportamentais e administrativos, relacionados aos aspectos pesquisados da pessoa do empreendedor.

O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos que norteiam a pesquisa. Inicia-se com a relevância do uso da metodologia, na execução do estudo e obtenção de dados pesquisados. Em continuidade, ressalta-se a caracterização da pesquisa, a população, a amostra, a unidade de análise, a coleta dos dados e a delimitação da pesquisa.

No quarto capítulo destina-se a análise e interpretação dos dados. Inicia-se com o número de ocorrências comportamentais semelhantes apresentadas através do retorno das respostas dos entrevistados, a incidência de valores idênticos e as ações que igualmente utilizam no comando dos negócios.

No quinto capítulo desenvolvem-se as conclusões e recomendações finais relevantes no estudo. E, por final, o sexto capítulo refere-se as fontes bibliográficas referenciadas e consultadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O comportamento humano no trabalho

O ambiente de trabalho é um local propício para o controle ou afloramento das emoções. É no trabalho que a pessoa precisa desenvolver um certo grau de segurança e maturidade para assumir atitudes profissionais. Se a pessoa possui os mecanismos internos sob controle, consegue controlar os estímulos positivos e negativos que o ambiente de trabalho emite. Os estímulos podem ter origem interna ou externa ao ambiente organizacional e a resposta depende das experiências vivenciadas pela pessoa que recebe determinado estímulo.

2.1.1 Teorias predominantes

De acordo com Bergamini (1996) vários estudiosos desenvolveram estudos sobre o comportamento humano, cada um com a sua forma própria de abordagem. A investigação sobre a personalidade compreende três abordagens em níveis diferentes. Os psicólogos que mais contribuíram com os seus estudos são três: Freud e sua contribuição com as profundezas do psiquismo, Jacob Levy Moreno, ao estudar a formação dos vínculos das pessoas com o mundo exterior e Skinner, com a importância dos determinantes do meio ambiente sobre o comportamento humano.

Freud, a maior expressão em Psicologia, conforme afirma Bergamini (1996), é fundador da escola psicanalítica e sua psicologia é chamada profunda devido à descoberta do nível inconsciente da personalidade. Tem várias pesquisas sobre os fenômenos psíquicos, realizadas de forma inusitada à época. A formação médica fez com que, durante meio século, elaborasse a teoria sobre as doenças mentais, explicada não só no aspecto neurológico como também de forma anticientífica e extranatural. A preocupação com a cura dos doentes mentais sempre presentes levou-o

a pesquisar o aspecto anormal da personalidade. Segundo seus estudos, o comportamento manifesto nos diz pouco. É preciso saber que cada ser tem em sua mente, acontecimentos legados ao esquecimento aparente e que diz muito sobre o comportamento atual. Esses pensamentos podem vir à tona através de comportamentos considerados inexplicáveis, revelando os aspectos anormais da personalidade.

A referida autora salienta que para Freud, a infância tem papel importante na formação da personalidade. Ela é fonte de traumas, o que permite as deformidades no comportamento do indivíduo, na fase adulta. Os conteúdos da personalidade não são estáticos, eles possuem evoluções e são dinâmicos, procuram sair para o mundo ambiente e assim, o comportamento aparente é determinado.

Segundo Bergamini (1996), Moreno concebe a personalidade com enfoque diferente ao de Freud. Para ele o que importa é o presente. No desenvolvimento pleno, os pressupostos de Moreno sobre recursos humanos recebem maior aplicação. O indivíduo tem a possibilidade de conhecer seus papéis (comportamentos típicos de cada pessoa), para assim viabilizar o planejamento de uma estratégia comportamental favorável à utilização dos papéis e assim permitir a ocorrência de inúmeros vínculos pessoais.

Por intermédio do eu a personalidade evita grandes desgastes de energia psíquica. Em situações de perigo, aumenta seus limites, como um meio de proteção. Entretanto, na presença de amigos, o limite tende a diminuir e isso faz com que um maior número de traços da personalidade venham à tona, tornando acessíveis na interação com as pessoas. A pessoa passa a apresentar um comportamento de liberdade de ação e espontaneidade.

A espontaneidade é uma característica da teoria psicodramática de Moreno. O psicodrama é uma técnica psicoterápica onde o indivíduo verbaliza as suas dificuldades e as dramatiza. O psicodrama representa o tratamento em grupo, realizado através de métodos verbais para os métodos de ação.

A espontaneidade permite um clima de respeito pelo trabalho executado. Bermudez (1970), acrescenta que a espontaneidade para Moreno é a adaptação às situações novas. O rendimento de uma pessoa ou de um grupo, que possuem uma relação de espontaneidade, têm um relacionamento que oscila entre a criatividade e a produtividade, adquiridas através de pouco esforço realizado.

O reforço positivo serve de mecanismo para a extinção de comportamento considerado indesejável. Para Bergamini (1996), os conceitos de Skinner permitem a compreensão do comportamento do homem e do animal, através dos reforços positivos e negativos. O reforço positivo de um comportamento é o acontecimento posterior ao comportamento, que serve de estímulo para que ocorra a sua repetição.

O reforço negativo é todo acontecimento, que ocorre posteriormente ao comportamento realizado e diminui a sua ocorrência ou repetição. Quando o reforço deixa de acontecer, o comportamento se extingue. É possível através de experimentos específicos, direcionar os comportamentos positivos desejáveis e eliminar os indesejáveis, através do reforço positivo, aplicado imediatamente após a ocorrência do comportamento.

A teoria do condicionamento por meio de reforços positivos e negativos permite uma melhor visualização dos aspectos da motivação voltada para o trabalho. Ela leva o superior a centrar a atenção ao desenvolvimento do trabalho, que passa a ensinar ao subordinado, respeitando as diferenças individuais no que tange às técnicas de aprendizagem e a execução do trabalho. Proporciona liberdade para ambientá-lo e com

o uso de informações relevantes possibilita o acesso às suas próprias conexões mentais e descobertas. É muito importante o uso do esforço positivo no trabalho e produz melhor resultado do que as punições.

A admiração de alguém pelo trabalho desenvolvido, serve de combustível capaz de impulsionar a realização de um trabalho. Segundo Skinner (1973, p.46), “a remoção de um reforço positivo é adversa, e, quando se priva alguém de elogios ou admiração, ou da oportunidade de ser aplaudido ou admirado, este reage de modo apropriado”.

2.1.2 O comportamento no ambiente organizacional

Há relacionamentos pessoais e impessoais dentro das organizações, assim como há uma integração de ações para a execução de determinados produtos ou serviços. O resultado do trabalho é a união dos esforços coletivos.

Em várias áreas do conhecimento há estudos sobre o comportamento humano. O relacionamento humano é pesquisado por vários estudiosos, que procuram obter informações centradas no relacionamento patrão/funcionário, dentro do ambiente de trabalho. Drucker (1975), destaca que a responsabilidade é exercida pelo exemplo. O funcionário não pode desempenhar o seu trabalho de forma eficaz se o patrão não é responsável. Ele precisa receber as informações necessárias para a realização do seu trabalho. Para o patrão manter-se em padrões elevados, é preciso que ele desenvolva o seu trabalho com seriedade.

O comportamento do empreendedor dificilmente pode ser classificado de uma maneira comum. Longen (1997), ressalta que o comportamento é postulado, acredita-se o empreendimento é visto como mecanismo utilizado para satisfazer suas necessidades: de aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e auto-realização. Essas necessidades influenciam seu comportamento e alteram sua intensidade e importância no decorrer da vida do empreendedor.

Assim como o empreendedor possui várias necessidades que influenciam e alteram seu comportamento, ele também precisa se adaptar ao desenvolvimento de seu empreendimento. Conforme Toffler (1990), um empreendedor que possui um pequeno empreendimento pode fazer praticamente tudo, porque tem conhecimento de todos os processos administrativos. Conforme as organizações vão se expandindo, passam a adquirir mecanismos complicados, torna-se impossível uma só pessoa obter o vasto conhecimento. E, para viabilizar a administração e distribuir o conhecimento, são contratados especialistas e gerentes. Nesta fase da evolução dos negócios, o empreendedor precisa possuir a capacidade de delegação.

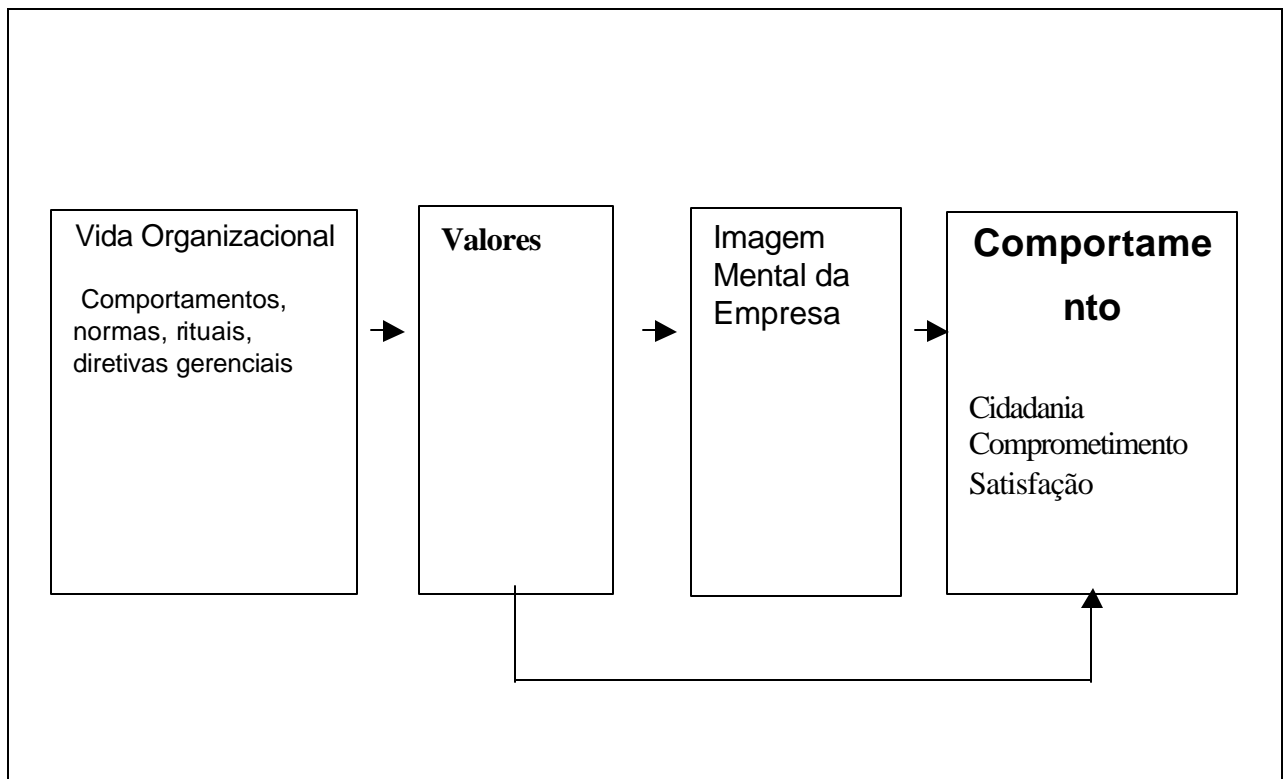
Atualmente, há um processo administrativo paralelo, onde os proprietários se tornaram dependentes dos gerentes na obtenção do conhecimento e os gerentes, por sua vez, se tornaram dependentes de seus empregados para obter conhecimento. A velocidade na troca de informações gera a criação de riqueza com a mesma velocidade.

A urgência de informações dita um relacionamento onde a liberdade de ação precisa se fazer presente e os empregados buscam maior espaço na organização, para que a criatividade e produtividade possam aflorar. Por outro lado, seus superiores exercem pressões, como respostas ao reflexo do comportamento competitivo do mercado, que cobra urgência nas decisões. Se a confiança no desempenho das atividades e a troca de informações não ocorrer constantemente, o clima organizacional pode tornar-se insuportável. Segundo Cooper e Sawaf (1997), “há momentos em que aquilo que mais importa - como os objetivos pessoais importantes, o sentido de propósito, ou de humanidade - é engolido pela urgência e a agitação do trabalho organizacional”.

Para que os valores individuais possam ser respeitados, em função da ocorrência de um ambiente de trabalho solidário e harmonioso, é preciso que os valores organizacionais recebam considerável atenção. Tamayo (1998), ressalta que os valores

organizacionais utilizam-se de mecanismos capazes de nortear o comportamento e as atitudes daqueles que fazem parte da organização. Os valores organizacionais determinam a construção e o desenvolvimento da identidade da empresa, porque ela diferencia-se das outras através da fixação dos padrões de comportamento. Uma empresa que enfatiza os valores de hierarquia e tradição possui valores organizacionais diferentes daquela que prioriza os valores de autonomia e criatividade ou de competição e domínio do mercado.

Figura 1 – Modelo da Relação entre Valores Organizacionais e Comportamento



Fonte: Tamayo (1998, p.61).

Para Teles (1981), as pessoas apresentam um comportamento conveniente de acordo com o meio, assim, cada tipo de organização exige um padrão comportamental. Ela passa a enquadrar os indivíduos de acordo com esses padrões estabelecidos e exerce pressões através de suas normas, leis, estrutura e objetivos.

De acordo com Weber (1991), as organizações possuem objetivos específicos, o que as difere de outras formas de agrupamentos sociais. Ao ter contato com o ambiente externo, a organização passa a ter um certo grau de incertezas e imprevisibilidade. A adaptação e flexibilidade são fatores preponderantes para que a organização conquiste o sucesso. As organizações precisam ser ajustadas constantemente, para que estejam de acordo com suas condições ambientais.

Para a organização controlar as condições ambientais externas é preciso interpretar as tendências do mercado, segundo Drucker (1975, p.98) afirma que “a administração precisa prever mudanças na estrutura do mercado resultantes de mudanças na economia; de mudanças na moda e no gosto; e de manobras da concorrência”.

As organizações precisam sobreviver diante de várias influências recebidas. Para Kolasa (1978, p.483), “entre os dois principais fatores das mudanças nas organizações – as influências externas e as tensões internas – o mais significativo talvez seja o referente às entradas modificadas, oriundas do meio externo”.

Ajustar as necessidades individuais dos funcionários aos objetivos organizacionais é uma tarefa desafiadora para o empreendedor. Birley e Musyka (2001, p.141) ressaltam que:

Um dos maiores desafios para um líder de uma empresa altamente empreendedora é o gerenciamento do alinhamento entre o negócio e as pessoas. O gerenciamento bem-sucedido da dimensão dos recursos humanos significa integrar a estratégia dos negócios e as capacidades organizacionais de forma a atingir os objetivos da empresa.

O comportamento organizacional recebe influências dos objetivos e valores organizacionais presentes em cada organização, influências oriundas das necessidades presentes na pessoa do empreendedor e dos valores pessoais de cada pessoa que faz parte da organização.

2.1.3 O relacionamento humano no trabalho

Duas pessoas nascidas em um mesmo ambiente, que recebem a mesma formação, postas na presença de situações semelhantes, apresentam comportamento diferente. O principal responsável por essa diversidade e procedimento é o caráter, que determina a força da alma, uma energia da vontade, os princípios que norteiam a conduta individual. Ter uma vontade forte é uma das condições para possuir um caráter firme, com sentimentos elevados, do ponto de vista psíquico e moral.

Para Teles (1981), compreender o comportamento não é uma tarefa fácil. Partir do princípio que norteia as crenças e razões pessoais leva a falsas interpretações e falhas nas previsões. Apesar do comportamento obedecer a certas leis, é impossível exercer o conhecimento integral. O comportamento humano oscila entre áreas fáceis de serem conhecidas e áreas desconhecidas e inacessíveis.

Os objetivos exercem influências no comportamento humano, tornando-o um ato integrado, através de ações que se dirigem para a sua realização. A modificação de alguma parte do ambiente externo ou interno pode desencadear uma reação positiva ou negativa, que acentuam os desequilíbrios e exigem respostas imediatas do organismo para o seu restabelecimento.

Os processos de mediação surgem com uma série de atividades internas ou externas, que iniciam desde o recebimento da informação, no cérebro, sua manipulação mental até o desencadeamento da ação, que origina a obtenção do objetivo. As ações de uma pessoa possibilitam observar e analisar seu comportamento, que se modifica de acordo com o meio.

Cada ser humano reage de forma diferente em um acontecimento. A reação depende de vários fatores e merecem a atenção de estudiosos, que levantam teorias em busca de explicações sobre os comportamentos dos seres, frente a uma mesma situação.

Conforme Bergamini (1996), o método do histórico do caso, que retrata os acontecimentos atuais e dados de vida anteriores ao trabalho atual, levam a identificar uma dificuldade individual de alguns funcionários em assumir tarefas que possibilitem delegar aos subordinados. Levados por acontecimentos traumatizantes em suas vidas, Sentem-se inseguros diante de situações que exigem autoridade. Mesma promovida, a pessoa traumatizada sente-se incapaz de exercer suas funções e será relegada a planos inferiores na empresa.

Algumas síndromes sem explicações aparentes, tais como, manias de perseguição, inseguranças, medos ou negativismos e muito outras, só podem ser compreendidas quando se conhece a vida de seus portadores, quando é possível ter contato com a linha que liga os fatos através dos tempos e seja explicada de forma atual. É preciso que a pessoa exponha seus temores para que possa superá-los e isso ocorre com a utilização da comunicação clara sobre seus reais sentimentos, frente a situações consideradas negativas. Expor suas experiências traumatizantes, a pessoa estabelece com outras um elo baseado na cumplicidade e cooperação, onde as partes envolvidas podem alterar o curso dos acontecimentos.

A comunicação é uma necessidade básica e vital. Os homens precisam se comunicar para obter um entendimento e adquirir cooperação. A vida melhora à medida que há aumento da comunicação positiva e quando ocorre a aprendizagem, com as respostas que o mundo constantemente envia. Com isso, amplia-se a capacidade da inteligência interpessoal.

A realização pessoal produz emoções que desempenham o papel de proporcionar energia e motivação, que impulsionam o homem a tomar as decisões em busca de seus objetivos. Os estímulos que produzem as emoções se apresentam constantemente na vida.

Os sentimentos positivos fazem a mente funcionar, mantém a energia emocional em alta e permitem o aparecimento da motivação, que tem a função de direcionar as ações em busca da realização plena. Sem a emoção, é impossível a concretização de tarefas importantes.

Bergamini (1989), destaca que a complexidade do comportamento humano origina-se, principalmente, porque há inúmeras variáveis que estão em jogo, mesmo que ocorra um comportamento relativamente simples. As variáveis podem ser divididas em individuais e ambientais. As de ordem individual, dizem respeito à bagagem inata, com o acréscimo das experiências adquiridas ao longo da infância, da adolescência e da fase adulta. As variáveis de ordem ambiental dizem respeito aos eventos extrínsecos ao indivíduo, centrados nos grupos sociais, culturais, fatores que compõem o meio ambiente físico e as variáveis externas que afetam o comportamento humano.

Pode-se dizer que determinado comportamento ocorre quando menos se espera e sem motivos específicos. Feinberg (1965, p.31), salienta que “seus altos e baixos, os extremos de suas emoções e sentimentos freqüentemente fornecem pistas sobre a essência que se esconde em seu comportamento diário”.

As pessoas possuem estados positivos e negativos, que se apresentam constantemente em um ambiente organizacional. Um clima de alta competitividade requer técnicas pessoais capazes de auxiliar o domínio das emoções.

De acordo com Lama e Cutler (2001), são necessárias várias abordagens e técnicas para lidar com os vários e complexos estados negativos. Para superá-los requer paciência e disposição, é preciso lidar com cada um deles e aos poucos diminuir o seu grau de influência. Leva tempo e exige repetidas ações de técnicas. Com o passar do tempo é possível realizar mudanças positivas.

A predisposição mental, emocional e física dá suporte para reagir ao ambiente com atitudes que garantam a sobrevivência. Com a mobilização do pensamento e a prática de novos modos de pensar, é possível reestruturar os neurônios e alterar o funcionamento do cérebro e isso requer uma certa dose de aprendizado, para substituir o comportamento negativo pelo positivo.

2.2 Fatores individuais

Os fatores individuais diferem de uma para outra pessoa e reflete-se através das diversas formas de comportamentos que as pessoas apresentam, frente a diversas situações pessoais e profissionais, vivenciadas no decorrer de sua existência.

2.2.1 Personalidade

Para Teles (1981), a personalidade é uma construção que tem origem desde o nascimento. Ela sofre influências de variados elementos do meio físico e psíquico. Para que uma pessoa possa obter auto-realização, é preciso que esses elementos sejam bons, acolhedores e que propiciem o crescimento do indivíduo. A ação básica para propiciar o desenvolvimento da auto-realização consiste em estimular a criança a partir do seu ser, sem a pressão para que ocorra uma modelagem forçada.

O processo de formação da personalidade não se origina na tentativa de firmar valores dos pais ou professores. Sob condições emocionais favoráveis, as energias das pessoas se concentram na realização de suas potencialidades.

Cada ser cria um projeto para desenvolver suas potencialidades, dependendo do meio que encontra ao nascer, do autoconceito e dos objetivos traçados. O autoconceito se origina a partir das atitudes de aprovação e reprovação que a pessoa recebe e passa a ser o núcleo formador da sua personalidade. O autoconceito consiste em uma aceitação de si mesmo.

Uma pessoa rejeitada ou maltratada durante a sua infância pode procurar afeto constantemente, para suprir a falta de amor, pode ajudar outras pessoas humilhadas ou ofendidas, por ter passado por tal situação, pode dar o melhor de si em todas as atividades que venha a desempenhar, em busca de aplausos e pode também querer subir e conquistar o poder, prestígio e dinheiro. Essas atitudes identificam atitudes inconscientes de revoltas contra o meio.

Nem sempre os grandes homens tiveram amor e atenção durante a infância. Muitos cresceram em um lar com mães superprotetoras, frias, prepotentes ou indiferentes. E como resultado disto adquiriram uma personalidade com grande carência afetiva e vazio existencial. Este vazio é preenchido pela busca do poder, isto é, alguém que quer a glória, a excelência, para provar à mãe (mesmo que inconscientemente) do que é capaz.

Para Bergamini(1996), as experiências positivas e negativas, vivenciadas no decorrer da vida do indivíduo definem a sua personalidade e o seu comportamento. Eis a sua opinião a cerca do assunto:

Diferentemente das ciências exatas, a lógica das ciências do comportamento rege sua orientação ao desencadear raciocínios, pautando-se por fatos pertencentes à história de vida de cada um. É dessa forma que, a não ser rarissimamente, essa ciência fornecerá postulados universais e leis rígidas. O ser humano vai passando por experiências pessoais que vão marcando indelevelmente sua história de vida, quer na infância, quer na adolescência, e mesmo na fase adulta. É por isso que se considera que cada um seja resultado das suas características inatas e de experiências vividas. Atentando-se cuidadosamente para esses fatores e considerando-os por sua coerência intrínseca, será possível conhecer e explicar mais sistematicamente aqueles dados que caracterizam a realidade do comportamento de cada um.

A pessoa que não tem consciência da influência das ocorrências diárias na definição da sua personalidade, passa a adquirir desordens mentais, que descontrolam suas ações e impedem a formação de um conceito sobre os diversos assuntos vivenciados, tanto no campo profissional como no pessoal.

Segundo Beer (1994), existem dois tipos de desordens mentais: a externa e a interna. A desordem externa é provocada por fatores externos, como as circunstâncias provocadas por outras pessoas. A de ordem interna é mais difícil de ser solucionada e tem origem dentro de cada ser, se manifesta através da resistência a determinadas situações, raiva, tristeza ou desânimo sem explicações concretas.

O empreendedor que conhece as suas potencialidades, conhece o seu interior, sabe traçar os seus objetivos de forma consciente, de acordo com as capacidades que lhes são inerentes. Para Staples (1994), não são os conjuntos de genes que determinam se uma pessoa será vencedora ou perdedora no ambiente profissional, como também não existem pessoas exatamente iguais, nem mesmo os gêmeos.

Entretanto, existem evidências que salientam a semelhanças de certos traços mentais e características de personalidade que estão presentes na maioria dos vencedores, que acreditam possuir pleno controle de suas vidas e aceitam os resultados dos seus atos com responsabilidade. O segredo do sucesso reside na forma de pensar de cada ser. A capacidade de dominar o próprio pensamento é uma característica presente na mente de quem está preparado para vencer. A ação é o resultado do pensamento.

2.2.2 Planejamento e realização

O planejamento é atividade importante no processo administrativo, em direção ao sucesso profissional. Drucker (1975, p.296) salienta que:

Planejar e executar são duas atividades distintas uma da outra, como ler e escrever, e requerem métodos e abordagens diferentes. Mas planejador e executor como leitor e escritor, precisam estar unidos na mesma pessoa. Eles não podem ser divorciados – senão o planejamento deixará de ser eficaz e tornar-se-á inclusive ameaça de desempenho.

A concretização do planejamento é a realização e ela é adquirida através de uma grande dose de persistência. Para Drummond (1995), o ato de persistir conduz à vitória. Os obstáculos sempre estão no caminho e render-se a eles é uma demonstração de fraqueza. Quando se tem a certeza da caminhada, nada, nem ninguém pode deter a concretização do que se tem em mente. É necessária uma ação persistente e contínua, com a crença de que pode ser difícil, mas não impossível.

De acordo com Cooper e Sawaf (1997), é preciso uma certa dose de coragem para adquirir o conhecimento dos sentimentos internos, especialmente quando o caminho é contrário ao pensamento racional. É nesta conjuntura que se origina a alfabetização emocional, quando mesmo consciente dos pensamentos se dá atenção à voz interior. A partir desta aprendizagem interior, acontece a passagem para a conscientização da essência do ser humano.

As emoções acontecem constantemente e são fontes de energia, influência e informações. Todo sentimento é como um sinal de alerta. Isto significa que algo está sendo questionado ou que há uma oportunidade a ser aproveitada. Essa emoção atua como um despertador que chama a atenção para que ocorra uma atitude.

A raiva, apesar de ser uma emoção considerada negativa, serve de combustível, que quando é sentida, leva a fazer algo. Muitas vezes leva a dizer, por impulso, coisas inconvenientes ou erradas. Esses toques de despertador servem como valiosas operações intuitivas. O autocontrole emocional depende da capacidade em dominar os sentimentos e superar a impulsividade em prol dos princípios pessoais.

É importante realizar uma pausa para dar oportunidade de captar o contexto situacional. Quando existe prazer na realização, ela passa a existir porque teve um sentimento de aceitação da responsabilidade.

Um profissional que assume responsabilidades é uma pessoa autodisciplinada, com orientação interior e controle emocional. Vários líderes sentem um impulso interior em busca da sua realização profissional, aprendendo com as suas experiências, avaliando constantemente o rumo de suas vidas e carreiras.

A emoção da realização desperta sentimentos variados, motiva e conclama para o comprometimento. Esse impulso é fundamental para o estabelecimento de estratégias; a coragem estimula capacidades até então desconhecidas, tais como: assumir posições, falar em público, enfrentar dores e sofrimentos, agir corretamente sobre pressão e enfrentar os temores. É preciso ter uma certa dose de coragem para ser vulnerável e autêntico, para correr o risco de errar, fracassar, pedir ajuda, estar aberto para aprender. O que permite a realização de um empreendimento é a coragem de avançar na linha da frente e descobrir as oportunidades.

Para Moraes (2000), o temor é um mecanismo que faz com que a pessoa tenha mais cautela em suas ações. Porém, se for exagerado poderá causar inércia, que inibe ações produtivas, capazes de adquirir prosperidade e felicidade. A audácia é importante para a vida financeira e emocional de uma pessoa, que anseia pelo desenvolvimento de suas potencialidades.

Para que ocorra o comprometimento é preciso que a pessoa tenha uma vontade muito grande de realização. Conforme Assagioli (1993), o modo mais simples e freqüente para descobrir a intensidade da vontade própria é através da determinação depositada em uma ação. É imprescindível que a pessoa tenha enorme esforço físico e mental canalizado em busca dos objetivos. E essa força interna impulsiona os atos e proporciona a ação de luta ativa. A consciência plena do valor da descoberta, da busca e realização dos objetivos, constitui um dos momentos mais valiosos da existência humana.

A descoberta se realiza quando se percebe um sujeito vivo, com poder de escolhas, relacionamentos e modificações pessoais e sociais. Essa convicção é um ato mental, ela é adquirida por meios racionais, é uma qualidade interior, uma realidade psicológica de quem sabe o que quer, o que precisa e pode ser mudado.

Os empreendedores que obtêm êxito não adquirem seus empreendimentos só pelo prazer da vitória. Após adquiri-los, utilizam técnicas eficazes, para a sua permanência no mercado. Para Trump e Schwartz (1989), é importante não ficar preso a um único negócio ou abordagem. Faz-se necessária à presença de vários tipos de negócios, não importando quão promissores sejam a princípio. Após o fechamento do negócio, é que será tratado com atenção e uso de técnicas para fazê-lo funcionar, com o prazer voltado para a realização.

2.2.3 Liderança

De acordo com Beckhard, Goldsmith e Hesselbein (1997), os líderes devem ser comprometidos, não meros detentores de cargos. Eles têm sob responsabilidade a liderança em prol da empresa ou empreendimento. É preciso que as pessoas envolvidas confiem nos acordos e compromissos assumidos por seus líderes. Isto vai além do compromisso formal e se estabelecem nas pessoas que depositam nos líderes a esperança de que as situações difíceis são temporárias.

Os líderes ouvem e aprendem com os seus liderados. A porta de suas salas está sempre aberta. Possuem bons relacionamentos com os seus funcionários, buscam a troca de experiências e informações com os seus subordinados e evitam cair na armadilha da arrogância. São fontes de energia e ação. Fazem acontecer através das ações alheias, por meio da generosidade na delegação. Nunca se sentem presos a um cargo, posição ou título. Promovem a valorização das diferenças individuais, que oportuniza um ambiente harmonioso, onde as pessoas aprendem e crescem com os seus trabalhos e participação.

Líderes eficazes buscam os seus objetivos com respeito aos valores reais e humanos. Eles possuem valores comportamentais claros e definidos. Em suas ações buscam principalmente:

- Agir de forma a racionalizar a inércia, com o objetivo centrado na ação.
- Criar um ambiente propício para a ocorrência de inovações.
- Dimensionar as oportunidades presentes, com comprometimento nos objetivos futuros.
- Prosperar em um local de trabalho, sem limites e fronteiras, com o foco na obtenção de resultados, não se importando em receber todos os créditos.
- Avaliar e desenvolver as potencialidades dos funcionários.
- Pensar de forma positiva e sem receio dos desafios, escondidos em cada oportunidade de negócios rentáveis.
- Controlar e acompanhar a execução dos objetivos propostos.
- Aceitar os erros próprios e de outros, com tolerância e compreensão.
- Comunicar-se com os subordinados, constantemente, com influência, estímulo e atenção.

A liderança é exercida através de exemplo. Segundo Robbins (1993), líderes são aqueles pessoas que vivem por convicções fortalecedoras e seguras, e ensinam os outros a explorar suas aptidões, mudando os conceitos a cerca de determinados assuntos.

Há pessoas que possuem todos os pré-requisitos básicos para vencer: possuem vantagens genéticas, familiares ou de relacionamentos. No entanto, não conseguem êxito em suas atividades. Outras pessoas que nasceram desprovidas de um ambiente com pré-disposição para o sucesso e contrariam a todas as previsões, projetam-se além das expectativas ao tomarem as decisões certas, aos poucos se tornam exemplos em seu ambiente profissional. Usam o poder de decisão que lhes são peculiares e mudam seus relacionamentos, seus trabalhos e suas finanças.

Todas as atividades são orientadas por um líder. De acordo com Kolasa (1978), em qualquer trabalho social sempre há alguém mais ativo. Nos agrupamentos sociais sempre há indivíduos que se revelam líderes e são seguidos pelas pessoas do seu meio.

A definição de liderança depende do foco de atenção. Se estiver enfocada no processo de influência, o líder é caracterizado como alguém que exerce influência sobre os componentes do seu grupo ou faz com que as pessoas alcancem os objetivos estipulados.

O líder sabe atingir os seus objetivos. Para Sommer (1997), desenvolver uma auto-imagem é essencial para o estabelecimento de metas de sucesso. Quando há objetivos pessoais importantes, tudo na vida vale a pena. Quando há o estabelecimento de metas específicas e com grande capacidade de concretização, é possível o próprio mecanismo produzir êxito em suas ações.

2.2.4 Motivação

Segundo Moraes (2000 p.10), “a chave para triunfar na vida, conseguir o que deseja profundamente, é entregar-se de corpo e alma ao trabalho ou projeto em que se estiver empenhado. A vida nada negará de si àquele que lhe dá tudo o que tem”.

Os vencedores têm uma característica em comum. Para Beer (1994), eles sabem administrar bem o tempo, não ficam inventando desculpas sobre o tempo da realização de suas tarefas. Eles não encontram o tempo, eles fazem o tempo, através da atividade que executam, motivam-se e resolvem os problemas de acordo com a urgência e prioridade do momento.

Schwartz e Trump (1989), ressaltam que muitos empresários bem-sucedidos são impulsionados e têm um único propósito: atingir os seus objetivos. Tudo é canalizado para o trabalho. Não realizam os empreendimentos pensando unicamente nos lucros. Gostam da competição e das situações que cercam a maioria dos jogos.

Staples (1994), salienta que a motivação está centrada no motivo que origina a ação. Ela é a concretização de uma meta. As atividades de uma pessoa motivada tendem a ser executadas com mais eficiência. A pessoa responsável pela coordenação do trabalho de seus funcionários deve tentar criar dentro delas uma motivação intrínseca, capaz de impulsioná-las para a obtenção do sucesso.

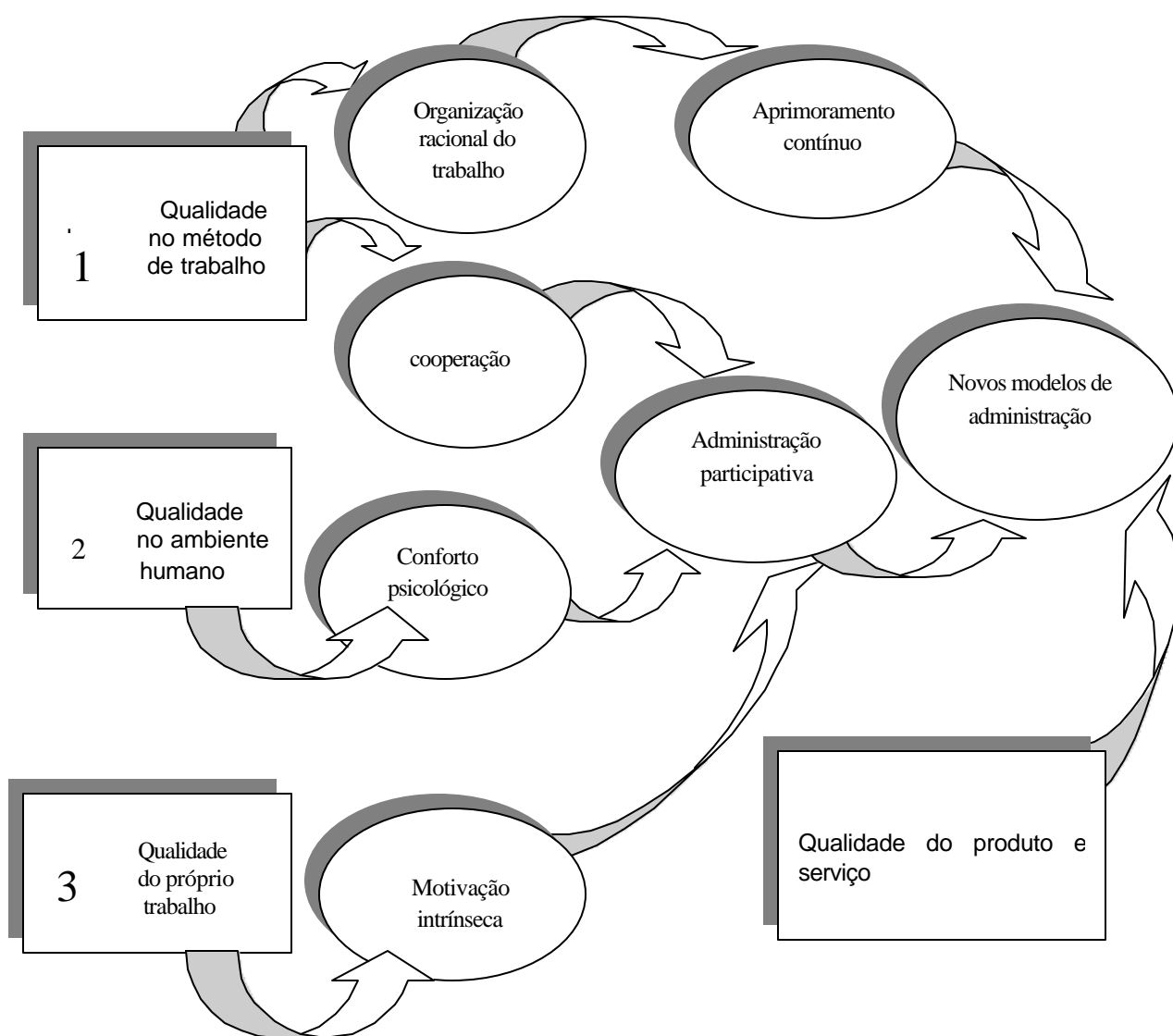
A motivação obedece a um ciclo. De acordo com Kolasa (1978), o ciclo compreende de uma necessidade originada no organismo, que leva a agir de determinada forma, com propósito definido. O comportamento é impulsionado para um alvo estabelecido, alcançar o alvo e preencher a necessidade, restaura o equilíbrio no organismo e completa o ciclo.

Para que o trabalho se desenvolva de forma satisfatória, é preciso que o funcionário esteja motivado e realize suas atividades em um ambiente profissional que permita a realização de um trabalho no qual possa se orgulhar. É no ambiente de trabalho que as pessoas se realizam e conseguem colocar em prática seus conhecimentos.

Conforme Longen (1997), a motivação deve ser compreendida como um impulso capaz de gerar um comportamento. Quando ocorre a motivação há o desencadeamento de um processo, onde há uma relação do estímulo com o conjunto de necessidades e a importância inserida em cada uma em relação às outras, no momento em que o estímulo é recebido. O indivíduo estará mais motivado à medida que aumenta a importância da satisfação da necessidade em questão.

A administração moderna combina os ingredientes do sistema japonês, com o enfoque na administração participativa, conforme a figura a seguir:

Figura 2-Sistema Toyota de Produção



Fonte: Maximiano (1995, p.34).

2.2.5 Valores

Alguns valores acompanham a vida de um indivíduo por toda a vida, outros são incorporados conforme a obtenção da maturidade. Segundo Moraes (2000, p.111), que apresenta as afirmações a seguir:

Alguns nascem empreendedores, outros têm que se esforçar, mas nem todos os que se esforçam conseguem chegar lá. O fato é que há vários estilos de empreendedores, e existem habilidades que podem ser aprendidas. O segredo é adquirir experiência com outros empreendedores. As características básicas de um empreendedor são: magnetismo pessoal, carisma e respeito pela dignidade das pessoas. Não é fácil ser um empreendedor, cabe ao empreendedor ser e propiciar condições para que os empregados tenham prazer com seu trabalho. Não é só traçar estratégias e cobrar resultados.

Robbins (1993), sustenta que os valores guiam as decisões tomadas pelas pessoas, assim como também guiam o destino de cada um. É preciso que a pessoa saiba quais valores estruturam a sua essência interior. Através do autoconhecimento é possível saber a direção que cada um pode tomar. Os valores fixados pelo fundador determinam a direção e destino de uma empresa. Na vida pessoal e profissional é importante ter os objetivos conduzidos pelos valores.

Para Kolasa (1978), os homens atribuem relevante importância aos bens materiais e às pessoas que ocupam cargos elevados nas empresas e desta forma estabelecem um julgamento com convicção de que são corretos. Os valores têm como característica básica a certeza na maneira de agir e pensar.

O comportamento é constantemente afetado pela influência dos valores, que refletem nas ações das pessoas no momento em que elas procuram adaptar-se às normas, que determinam o que é permitido ou proibido. As normas dependem dos valores. Se uma sociedade tem como valor prioritariamente os bens materiais do que a vida humana, as normas nortearão este ponto de vista.

O empreendedor que conhece os seus valores não se preocupa com a opinião dos outros, sobre a sua atuação. Beer (1994, p.94) salienta que:

Orgulho da atuação é uma total incapacidade de abandonar um serviço difícil. O vencedor simplesmente não consegue fazê-lo. E não porque seu superior lhe daria uma bronca por não fazer de modo correto; olhe ao redor e verá muita gente fazendo o serviço até o fim, mas de má vontade, simplesmente porque se não o fizer haverá repercussões negativas. Isso não é orgulho da atuação, é apenas medo das conseqüências. Orgulho da atuação, assim como muitas outras características do vencedor, é uma coisa pessoal. Não tem nada a ver com os outros, existe apenas no coração e na mente do vencedor. Não depende da aprovação, do aplauso ou cumprimento dos outros. O vencedor faz o que faz porque não sabe fazer de outro modo.

A lei do triunfo é exercida pela regra de conduta. Para Hill (1996), a regra de conduta guia as ações e transações. Se a conduta for direcionada de forma correta, é possível que os resultados sejam positivos. Entretanto, se a escolha não obedecer aos critérios saudáveis de conduta, o resultado será prejudicial à pessoa envolvida. Desde o momento que um pensamento é concretizado através de uma ação, o retorno pode estar do lado positivo ou negativo.

Há pessoa que possui valores corretos, preocupa-se com o bem-estar dos que estão a sua volta. No entanto, há pessoas que adquirem o poder de forma rápida, podem levar consigo várias ocorrências de atos realizados precipitadamente, com retornos pessoais ou profissionais negativos e traumatizantes.

Os valores determinam o caráter de uma pessoa. De acordo com Robbins (1987), eles possuem sete características que direcionam ao sucesso. A primeira característica é a paixão, é ela que faz com que a pessoa tenha a capacidade de explorar o seu potencial, em busca do sucesso. A segunda característica é a crença, que faz com que as pessoas que acreditam na realização de seus projetos alcancem suas metas almejadas. A terceira característica é a estratégia, que permite a organização dos recursos, focalizada no caminho certo. A quarta característica é a clareza de valores, em que estabelece uma compreensão maior dos valores para conseguir a excelência. A

quinta característica é a energia, que é fonte inseparável do sucesso. A energia física, intelectual e espiritual direciona a pessoa para o êxito. A sexta característica é a união que proporciona a capacidade de relacionar-se e integrar-se com as pessoas. A sétima característica é domínio de comunicação, que determina que o modo com que as pessoas comunicam com os outros ou consigo, estabelece o grau de excelência.

2.2.6 Comunicação

. Para que uma solicitação obtenha bons resultados, é preciso que esteja inserida em um ambiente que favorece e desenvolve o poder. O contexto no qual a solicitação se efetiva, é um favor decisivo para o poder pessoal. Existem fatores que estabelecem um contexto favorável para a concretização da solicitação. A reciprocidade é um dos fatores que favorecem o sucesso da solicitação. Gentilezas, presentes, atenção, favores estabelecem uma relação baseada na camaradagem.

Escassez é um outro fator que permite o êxito da solicitação. Quando há troca de informações, a lei da escassez conta muito, principalmente se vier precedida de aviso de exclusividade e sigilo. A autoridade também contribui para que o recebimento da solicitação seja favorável.

A pessoa que demonstra profissionalismo, conhecimento sobre o assunto, experiência e credibilidade desenvolve autoridade em seu ambiente profissional. A autoridade é alicerçada na confiança, que possui a base na competência, sinceridade e na história pregressa, que diz respeito a sua atuação anterior.

O consenso é um outro fator que favorece o recebimento da solicitação, para que ocorra uma boa comunicação é necessário que todos os envolvidos tenham a mesma linguagem. O comprometimento é um fator que fortalece a realização da solicitação e torna a comunicação mais eficaz.

A comunicação mantém um vínculo afetivo entre o empreendedor e sua equipe. Para Moraes (2000), a comunicação possui um papel precioso no estabelecimento e preservação da confiança entre os integrantes de uma equipe. A atitude de desenvolver uma rede de informações deve partir do empreendedor, através de informações sobre as metas do empreendimento, opiniões e reuniões é que o empreendedor alcança um entendimento com a sua equipe e conquista o sucesso. Se o empreendedor tem um mecanismo de comunicação eficaz, ele pode controlar os passos dos concorrentes e se adiantar nas ações na conquista do mercado.

A comunicação melhora a qualidade das relações no ambiente profissional. Maximiniano (1995, p.36) ressalta que:

Depois da cooperação entre empresas e empregados, proposta pelos criadores da administração científica, a segunda contribuição importante para a moderna administração participativa vem do movimento das relações humanas no trabalho. O objetivo continua sendo aumentar a produtividade, mas a ênfase está na idéia de que o desempenho das pessoas depende da qualidade das relações entre a administração e os trabalhadores.

A comunicação é um caminho de duas vias. Conforme Guazzelli (1996), a comunicação é a transferência de informações de uma pessoa para outra e ela se processa através da compreensão desta informação, por parte de quem a recebe. É vista também como mecanismo de transmissão de idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores.

Para que ocorra a comunicação é necessária a presença do emissor e do receptor. Em uma empresa podem ser enviados vários memorandos e boletins informativos. Se transmissão da mensagem for falha e nenhum deles for recebido, lido e compreendido, a comunicação não se completou. Quando a comunicação é eficaz, melhora a satisfação e o desempenho dos funcionários, eles compreendem suas tarefas e funções, sentem-se motivado e envolvido no ambiente profissional.

2.2.7 Criatividade e inovação

Prates (1996), considera que alguns sistemas culturais direcionados às atividades empresariais mostram-se abertos e receptivos às mudanças ocorridas, enquanto que outros possuem a receptividade lenta e gradual. Algumas culturas conservam seus valores, apesar de todas as mudanças ocorridas no ambiente.

No Brasil, alguns traços culturais tendem a se posicionar com maior ênfase nos processos de inovação e mudanças: evitar conflitos é um dos traços culturais do brasileiro que, como forma de estimular a criatividade, buscam soluções que permitam contornar restrições, sem criar muito atrito, criam situações capazes de vencer obstáculos que se apresentam, muitas vezes de forma imprevista. A confiança nesta criatividade espontânea é tão forte e predominante, que altera o grau de cautela com as incertezas futuras.

Um traço tipicamente brasileiro é o de esperar o acontecimento para se tomar uma atitude ou iniciativa. Torna-se uma atividade criativa, com pouco tempo de elaboração e com soluções rápidas e improvisadas, resolvidas em um ambiente de crise. O brasileiro é bastante flexível às mudanças e tem grande capacidade de inovação sob ocorrência de crise. A crise é um fator favorável ao surgimento do processo de mudança. Outro traço cultural brasileiro é o da impunidade, que pouco tem contribuído para o processo de mudanças ocorridas em organizações brasileiras, dada a sua rara utilização de maneira rotineira e formal, desta forma, deixam de estimular as mudanças através do prêmio ou da punição.

As mudanças ocorrem em qualquer época, em qualquer situação e há um ciclo de permanente evolução. Bauer (1999), considera que a organização tem capacidade de realizar grandes mudanças estruturais, oriundas não somente das pressões externas do ambiente, como também das interações internas e externas ocorridas entre os agentes organizacionais.

Por meio da desordem sofrida pela organização que se fundamenta a criatividade. A imprevisibilidade precisa ser vista sob o aspecto otimista. Ela gera a inovação contínua nas empresas e cria novos produtos e serviços.

A utilização da criatividade como mecanismo para diminuir a ação da concorrência é bastante utilizada pelos executivos hábeis. Para Krause (1996, p.42):

Um executivo muito eficaz e hábil para manipular os concorrentes em situações competitivas, cria oportunidades favoráveis levando seus concorrentes a posições vulneráveis com a promessa de ganhos fáceis. Então ele espera com a inabalável força que vem de combinar o esperado com o inesperado, o óbvio com o inovador. Desta forma, o executivo sábio cria a vitória com a própria iniciativa. Não depende de que os demais lhe dêem o sucesso.

A inovação exige a renovação constante de hábitos e atitudes, envolvendo todos os membros componentes da organização. De acordo com Waterman (1989), as empresas renovadoras sabem movimentar suas atividades, através de um intercâmbio constante entre a estabilidade e a mudança. Elas tratam as informações como vantagem estratégica e a flexibilidade como uma arma estratégica, elas pressupõem que as oportunidades aparecem de forma imprevisível.

As empresas renovadoras possuem habilidades de sentir as oportunidades onde outras não sentem, vê-las, quando outras não vêem, agem, enquanto outras hesitam. Elas são estrategistas, principalmente porque suspeitam de previsões, vêem de forma favorável as surpresas e oportunidades e dão valor à criatividade nas ações de todos os membros.

Quando as pessoas são receptivas às mudanças, as atividades são executadas sem grandes conflitos. No entanto, no ambiente organizacional há reações contrárias às mudanças. Conforme Guazzelli (1996), mudanças podem gerar um ambiente de pressões e conflitos que podem ocasionar um colapso em determinado setor da organização.

A forma como as pessoas se sentem em uma mudança é fator determinante da sua reação. Ainda que uma pessoa interprete individualmente uma mudança, ela pode transferir essa interpretação para os outros membros da equipe, originando reações uniformes à mudança.

Não há como deter a ocorrência de mudanças. É preciso que a pessoa que comanda uma equipe saiba se preparar para tal fato. Para Actizez (1997, p.85), “essa pessoa deve ter uma visão global, ser criativa e estar disposta a assumir riscos. Além disso, ser sensível às necessidades das outras pessoas e uma formadora de equipes, que se torne dispensável”.

2.2.8 Habilidade de delegar tarefas

É impossível que um empreendimento obtenha o sucesso esperado sem que as tarefas sejam delegadas. Conforme Waterman (1987), a autonomia dirigida permite que o líder dirija a equipe, porém quem detém o conhecimento das funções são os funcionários, que executam suas atividades com liberdade dirigida. Na autonomia dirigida, recebem a delegação do poder e são incentivadas a realizar suas funções à sua maneira, dentro de um contexto de direção. O chefe estabelece os limites operacionais e observa a execução.

A força de trabalho exercida por uma equipe de trabalhadores, exige muito empenho do administrador. Drucker (1975, p.333), salienta que:

Finalmente, fazer o trabalhador “realizar” exige que a administração passe a encarar a mão-de – obra como um recurso, e não como um problema, um custo ou um inimigo a ser temido. Exige que os administradores aceitem a responsabilidade de tornar eficazes as energias humanas. E isso significa uma mudança drástica de administração de pessoal para a liderança de pessoas.

O uso de autoridade é próprio da centralização de poder. Segundo Maximiano (1995), o poder de decisões e informações estão centradas em poucas pessoas da organização. A estrutura é montada de tal forma que as atividades são encaminhadas a partir do centro e não no local onde as mesmas são realizadas. Organizam-se sob os princípios rígidos que os participantes não podem questionar as informações. A hierarquia não admite contestação das ordens.

O autoritarismo tem eficácia reduzida e limitada. O indivíduo autoritário busca o poder para a sua realização pessoal, diferentemente de algumas pessoas que buscam no poder uma forma de resolver os problemas. A pessoa autoritária utiliza-se de manobras para adquirir o poder e depois que conseguem o objetivo, gostam de expor sua importância, proíbem tudo e possuem dificuldades de permitir a realização de tarefas que não têm conhecimento ou controle.

As empresas que possuem hierarquia democrática se desenvolvem com liberdade de expressão e os empreendedores que acompanham as inovações, fazem uso da delegação de tarefas.

2.3 Perfil do empreendedor de sucesso

2.3.2 Características predominantes

Muitas são as definições para o empreendedor. Segundo Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que consegue detectar uma oportunidade e a partir dele cria um empreendimento, com o intuito de obter lucro sobre ele e assume riscos calculados. Os aspectos referentes ao empreendedor são:

- Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que realiza;

- Criatividade na utilização de recursos disponíveis, transformando o ambiente social e econômico onde atua;
- Aceita assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

O processo de empreender envolve a criação de algo novo, de valor. E requer a devoção pelos negócios, o comprometimento de tempo e a utilização de esforço necessário para o crescimento do empreendimento. Requer também ousadia necessária para assumir riscos calculados, com a superação de possíveis erros ou falhos.

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser encontradas nas áreas técnicas, gerenciais e características pessoais. As habilidades técnicas concentram-se no saber escrever, saber ouvir as pessoas, captar informações, capacidade oratória, organização, liderança, trabalho em equipe e possuir conhecimento técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem: marketing, administração, finanças, operação, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e boa negociação. As características pessoais envolvem: disciplina, capacidade de correr riscos, inovação, orientação a mudanças, persistência, liderança visionária.

Além das habilidades características, o empreendedor tem várias características predominantes, para Leite (2001), é muito difícil definir ou enquadrar o empreendedor, devido a uma série de atitudes e estratégias adotadas, que não se encontram em nenhum manual direcionado aos administradores.

As tentativas de classificar os empreendedores é objetivo de estudo de vários estudiosos. De acordo com Birley e Musyka (2001), os empreendedores recebem influências de origens diversificadas e variáveis no decorrer do tempo. Eles são influenciados pela carga genética, pela formação familiar, pelas experiências profissionais anteriores e pelo ambiente econômico.

As atitudes dos empreendedores diante de suas aspirações futuras, não podem ser definidas com critérios determinados, com requisitos específicos, como também não podem ser pautadas em normas rígidas. A atitude e o estilo dos empreendedores para com os seus negócios tem origem na própria organização que comandam ou em suas qualidades pessoais.

Há uma série de princípios que devem estar presentes no estilo empresarial, para a obtenção de êxito. A inovação deve estar presente nas atitudes do empreendedor com certa intensidade, para que ele possa assumir riscos, introduzir inovações nas suas empresas, com objetivos voltados para a melhoria dos processos de produção ou a introdução de produtos ou serviços no mercado.

O empreendedor inovador tem papel fundamental na origem e criação da riqueza em um país. Outra atitude presente no empreendedor é a sua capacidade de perceber o mundo como um mercado global. Ele deve ter uma mente aberta e inquietações, que o impulsionam para não se contentar de ter contato somente com o mercado local, é preciso que ele consiga assimilar e aproveitar as oportunidades provenientes de outras culturas empresariais. Um bom exemplo é a exportação, onde o empreendedor exporta seus produtos em situações de crises no mercado interno, com penetração constante no mercado externo por intermédio de filiais, para a conquista de novos clientes.

O empreendedor brasileiro pode comercializar os seus produtos no mercado externo, principalmente o Mercosul. É inegável a abertura da economia brasileira nos últimos anos e o empreendedor precisa estar comprometido com as mudanças, com participação ativa no mercado mundial, cooperador e integrador de uma nova era econômica.

As características predominantes dos empreendedores recebem alguns acréscimos. Segundo Brandão e Neri (2001), os empreendedores possuem a criatividade mais acentuada do que as demais pessoas, assim como têm a persistência,

o comprometimento, a independência, a eficiência e a iniciativa. Porém, nada que seja extraordinariamente fora do normal. Estas características estão presentes em qualquer ser humano. O que difere o empreendedor de sucesso é a concentração destas qualidades em uma mesma pessoa.

Para Moraes (2000), os empreendedores possuem atitudes inteligentes. Eles aproveitam as oportunidades, não esperam as oportunidades surgirem repentinamente. Por terem o sucesso como objetivo, eles esperam sempre o melhor e estão sempre preparados para vencer. Essas pessoas não acreditam em fracassos, sabem que existem os obstáculos e possuem disposição e coragem para enfrentá-los. Conseguem ter uma atitude mental direcionada para a realização de suas vitórias, possuem bons canais de comunicação com a sua equipe, baseados na confiança recíproca.

As pesquisas sobre o segredo do sucesso dos empreendedores conduzem as pessoas a constantes reflexões. Muitos autores se questionam sobre as características que predominam na pessoa do empreendedor e se elas estão presentes na maioria das pessoas.

Conforme Inatel (2001) em um estudo acadêmico sobre empreendedorismo onde ressalta que “o sucesso será consequência de determinadas características comportamentais, presentes em um conjunto de atitudes e valores do indivíduo, que contribuem para o seu sucesso como empreendedor”.

No empreendedorismo o ser é mais importante do que o saber fazer. As características do empreendedor são a referência da obtenção do sucesso. O fator de sucesso de concentra na pessoa do empreendedor, que utiliza todo o seu potencial na obtenção do êxito. O quadro 2, a seguir, apresenta um resumo dos traços do empreendedor.

Quadro 1 – Características do empreendedor

Tem um modelo, uma pessoa que o influencia.
Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.
Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.
Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros.
É capaz de dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.
Sabe fixar metas e alcança-las; luta contra padrões impostos; diferencia-se.
Tem a capacidade de descobrir nichos.
Tem forte intuição; como no esporte, o que importa não é o que sabe, mas o que se faz.
Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz.
Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
É um sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direita do cérebro.
Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo.
É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.
Tece “rede de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos; considera a rede de relações internas (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa.
Conhece muito bem o ramo em que atua.
Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
Traduz seus pensamentos em ações.
Define o que quer aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões. É pró-ativo: define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo.
Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz; emoção e afeto são determinantes para explicar seu interesse. Aprende indefinidamente.
Tem alto grau de “internalidade”, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua.
Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (Inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto.).
Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza.
Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Fonte: Dolabela (1999, p.72).

Um outro estudo realizado pelo Sebrae (2001), o empreendedor possui como características predominantes a capacidade de assumir riscos, aproveitar as oportunidades, tomar decisões, conhecimento do ramo, organização, confiança, iniciativa, liderança, talento, otimismo, visão ambiciosa, independência, habilidade e visão de mercado. O empreendedor é dono do seu destino e do caminho percorrido pelo seu empreendimento.

O empreendedor procura de alguma forma atingir o sucesso. Para Almeida (2001, p.119), o “sucesso é a capacidade de atingir metas, sejam elas materiais, sociais ou mentais. Indiferentemente de serem pequenas, grandes, fáceis, difíceis, simples ou complexas”.

Ele sente prazer ao observar o empreendimento, o desenvolvimento do seu poder visionário, a capacidade de auxiliar o maior número possível de pessoas e transformar o meio em que o empreendimento se encontra inserido. O sucesso está relacionado ao poder de melhorar a vida das pessoas e o poder de transformar o curso da história. Apesar de ser importante, o dinheiro não é o único objetivo do empreendedor.

As finanças do empreendedor são fatores relevantes, porém não são suas únicas prioridades. Para Dolabela (1999, p.45), “o dinheiro é visto pelo empreendedor como uma medida de desempenho, como um meio para realizar os seus objetivos, mas raramente como objetivo em si mesmo”.

O sucesso está relacionado com o grau de comprometimento do empreendedor. Segundo De Mori et al (1998), os empreendedores são pessoas que possuem a habilidade de trabalhar individual ou coletivamente. São indivíduos que sabem inovar, as oportunidades de negócios são identificadas ou criadas, extraem o melhor de seus recursos, disponíveis nas funções de produção. Sua personalidade, a energia e atenção depositadas nas etapas do desenvolvimento podem garantir o fracasso ou o sucesso da empresa e do empreendedor.

O empreendedor deve encontrar uma forma de colocar em prática suas metas e objetivos. Botelho (1998, p.113), apresenta alguns caminhos para a execução de ações inteligentes, para a motivação da equipe de trabalho:

- Ouvir muito e sempre.
- “Construir” pessoas.
- Localizar talentos.
- Inspirar segurança.
- Criar/manter ambiente sadio.
- Comunicar sempre com clareza.
- Gerar aumentos de lucratividade.
- Tomar decisões acertadas e implantá-las.
- “Desacomodar” pessoas. Trabalhar desafios.
- Delegar poderes (deixar criar). Multiplicar-se.

O conhecimento de sua equipe e principalmente a si próprio é o recurso fundamental para a obtenção do sucesso. Conhecer os pontos fortes e fracos como um empreendedor é aspecto relevante para o sucesso no negócio, é a ferramenta do próprio trabalho.

O empreendedor de sucesso possui características extras. Segundo Dornelas (2001), além dos atributos que são encontrados nos administradores, os empreendedores são visionários, indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar as oportunidades, são determinados e altamente dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas e apaixonados pelo que fazem, independentes e construtores do próprio destino, acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso nos negócios, possuem liderança incomum, sabem construir uma rede de relacionamentos externos à empresa, planejam cada passo do negócio, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade pela qual o empreendimento encontra-se inserido, em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Para Pereira e Santos (1995), o empreendedor bem-sucedido é uma pessoa que possui as características encontradas em qualquer pessoa, o que diferencia é o grau de intensidade de uma para outra característica e sua personalidade e seus talentos o conduzem para o sucesso, conseguindo com esta atitude a concretização dos seus sonhos e objetivos.

Quadro 2 – Características do empreendedor bem-sucedido

▪ É motivado pelo desejo de realizar.
▪ Corre risco viável, possível.
▪ Tem capacidade de análise.
▪ É igual às outras pessoas quanto à moralidade, que é questão de caráter.
▪ Precisa de liberdade para agir e para definir suas metas e os caminhos para atingi-las.
▪ Sabe onde quer chegar.
▪ Confia em si mesmo.
▪ Não depende dos outros para agir; sabe, porém, atuar conjuntamente.
▪ É tenaz, firme e resistente ao enfrentar dificuldades.
▪ É otimista, sem perder o contato com a realidade.
▪ É flexível sempre que preciso.
▪ Administra suas necessidades e frustrações, sem por elas se deixar dominar.
▪ É corajoso; porém, não é temerário.
▪ Sabe postergar, deixando para depois a satisfação de suas necessidades.
▪ Mantém a automotivação, mesmo em situações difíceis.
▪ Aceita e aprende com seus erros e com os erros dos outros.
▪ É capaz de recomeçar de novo, se necessário.
▪ Mantém a auto-estima, mesmo em situações de fracasso.
▪ Tem facilidade e habilidade para as relações interpessoais.
▪ É capaz de exercer liderança, de motivar e de orientar outras pessoas com relação ao trabalho.

▪ É criativo, na solução de problemas, de todos os tipos.
▪ É capaz de delegar.
▪ É capaz de dirigir sua agressividade para a conquista de metas, a solução de problemas e o enfrentamento das dificuldades.
▪ Usa a própria intuição e a de outras pessoa para escolher os melhores caminhos, corrigir a atuação dele, descobrir lacunas a serem preenchidas no Mercado, para avaliara tendência dos negócios e a variação deste; também a emprega para escolher pessoas, sejam elas sócios, fornecedores ou funcionários.
▪ Procura sempre qualidade.
▪ Acredita no trabalho como participação e contribuição social.
▪ Tem prazer em realizar o trabalho e em observar seu próprio crescimento empresarial.
▪ É capaz de administrar o tempo.
▪ Não busca, exclusivamente, posição ou reconhecimento social.
▪ É independente, seguro e confiante, na execução de sua atividade profissional.
▪ É capaz de desenvolver os recursos de que necessita e de conseguir as informações que precisa.
▪ Tem desejo de poder, como todos temos, consciente ou inconscientemente.

Fonte: Pereira e Santos (1995, p.46).

A escolha de uma vida bem-sucedida depende da vontade da pessoa. Conforme Almeida (2001), não é a sorte, a hereditariedade, um curso superior ou até mesmo o destino o que determina o sucesso de uma pessoa. É a pessoa que decide acerca do fracasso ou sucesso na sua vida. O pensamento comanda o inconsciente, que influencia o consciente. O pensamento conduz a ação. Eles geram os sentimentos que controlam o comportamento.

O empreendedor tem a capacidade de traçar o seu caminho e escolher o destino, através da concretização do que se passa em sua mente. Mensagens positivas, sadias, felizes com certeza levam ao sucesso e à prosperidade. Toda pessoa que procura atingir uma meta precisa trilhá-la inconscientemente para depois concretizá-la. O sucesso prioritariamente surge na mente e o trabalho é o meio para atingir a meta idealizada.

O empreendedor tem recebido atenção por parte dos estudiosos no assunto, que procuram uma definição de suas características. Sobre o assunto, Dolabela (1999, p.49) afirma que:

Muitos estudos tratam da mesma forma aquele que criou um negócio e aquele que apenas gerencia a empresa. Mesmo sem produzir um corpo de pensamento coeso, científico, as pesquisas têm sido de grande auxílio no ensino de empreendedorismo. Se ainda não podemos prever o sucesso de uma pessoa, é possível, no entanto, apresentar-lhe as características mais comumente encontradas nos empreendedores de sucesso, para que possa desenvolvê-las e incorporá-las ao seu próprio repertório vivencial. Tudo indica que o empreendedorismo é um fenômeno regional, na medida em que a cultura, as necessidades e os hábitos de uma região determinam comportamentos. Várias pesquisas têm demonstrado que os empreendedores refletem as características de período e lugar onde vivem. Mesmo na era da globalização, em que os empreendedores exercem influência além dos limites de sua região, o referencial básico de seu relacionamento permanece no âmbito regional.

O perfil do empreendedor recebe influências regionais significativas. Fillion (1999), destaca que as culturas, as necessidades e os hábitos de uma região influenciam os comportamentos. Os empreendedores absorvem esses comportamentos e o resultado reflete-se sobre suas ações nas empresas.

2.4 Fatores estaduais e internacionais

2.4.1 O Estado do Paraná

O estado do Paraná tem se desenvolvido intensamente desde a Segunda Guerra Mundial até os dias atuais. Camargo (1999), descreve que o setor da indústria e comércio tem obtido ótimos resultados, porém, é importante ressaltar a presença de problemas sócio-econômico-culturais que impedem a concretização efetiva da industrialização de seus recursos naturais. Os maiores problemas apresentados dizem respeito ao baixo grau cultural do povo, a falta de pessoal técnico especializado, a difícil acesso para a aquisição das peças e acessórios utilizadas no parque industrial.

O Paraná vem lutando bravamente para que os problemas existentes sejam solucionados em curto espaço de tempo, com o objetivo de que o estado possa figurar entre os demais parques industriais do Brasil, com a possibilidade de potencializar a economia brasileira, através do atendimento às necessidades do mercado interno e externo.

As atividades comerciais destacam-se o comércio de exportação, importação e interno. O comércio de exportação é realizado através do Porto de Paranaguá que exporta os produtos agrícolas, produtos refinados do petróleo, caminhões e máquinas agrícolas.

O comércio de importação tem como atividade às cidades de Foz do Iguaçu, Paranaguá e Barracão. Os produtos importados são: brinquedos, eletrodomésticos, produtos agrícolas, peças e acessórios para a indústria e veículos. O comércio interno é praticado através do sistema comercial atacado e varejo. O comércio paranaense se encontra em pleno desenvolvimento, com um futuro promissor dentro do estado e no cenário nacional.

De acordo com dados da AMOP (Associação dos Municípios do Oeste do Paraná), o estado do Paraná está em fase de estruturação e redefinição do seu perfil econômico, deixando de ser um estado essencialmente agrícola, para potencializar a área industrial e com isso, gerar mais empregos, riqueza e bem estar.

O processo de transformação e desenvolvimento do setor industrial teve início entre os anos 70 e 80, onde o deslocamento do núcleo econômico da agricultura para o setor industrial, mais especificamente o da agroindústria, com vigorosa modernização de sua base técnica de produção, desempenhou o processo de industrialização do estado.

A idéia central é dotar o estado de uma grande infra-estrutura viária, de transporte, de energia e de telecomunicação, capazes de explorar o potencial do estado e aproveitar o favorável setor energético que o estado possui, bem como as riquezas naturais.

O estado inclui como objetivo de desenvolvimento, a qualificação do homem paranaense para as exigentes demandas do mercado globalizado e a elevação da sua qualidade de vida. O estado pretende ter uma Política Urbana que possa refletir uma sintonia com a visão do desenvolvimento estadual, estruturada em vantagens competitivas, dinâmicas e que acompanhem os acontecimentos do mundo e as tendências do mercado internacional.

2.4.2 Influências do Mercosul

O Mercosul - Mercado Comum do Sul, segundo Cabral (1995), nasce da necessidade de unir forças através de blocos comerciais, fruto da instabilidade e falta de perspectivas que se encontravam os países-membros. Com a união, ampliam-se as chances de competir com o mercado global.

O Mercosul foi criado a partir de uma necessidade de unificação dos esforços do Brasil, Paraguai, Argentina e Uruguai. Figueiras(1996), destaca que o mercado internacional caracteriza-se pela formação de blocos econômicos, caracterizados como parceiros comerciais. Estabelece força capaz de atrair maior número de negócios, em virtude de o mercado sofrer ampliações. Por outro lado, podem afastar o acesso de bens e serviços através de barreiras protecionistas. Apesar do tratado estabelecer a reciprocidade de direitos e obrigações entre os países envolvidos, cada país quer proteger seus produtos, considerados “sensíveis” e sujeitos a negociações, caso por caso.

O referido autor ressalta que um dos aspectos que merece cuidado especial refere à administração aduaneira, onde os funcionários precisam estar conscientes e treinados sobre as leis que regem o Mercosul e a missão econômica que devem desempenhar.

Um problema apresentado diz respeito às filas intermináveis de caminhões, muitas vezes carregados de produtos perecíveis e que permanecem estacionados por muitas horas e até mesmo por muitos dias, à espera de liberação para o prosseguimento da viagem. Esta situação tem origem em vários fatores, tais como: burocracia, pessoal despreparado para executar a fiscalização rápida e eficiente e número reduzido de pessoal na fiscalização.

Diante deste quadro, vários produtos entram em território brasileiro, livres de impostos, com preços mais atrativos que os praticados pela concorrência brasileira e competindo com os produtos nacionais em vários estabelecimentos comerciais. Figueiras (1996, p.74), salienta que “deve existir regras comuns que garantam a incidência da mesma tributação sobre mercadorias importadas, impedindo, dessa forma, alterações na concorrência”.

Os comerciantes e empresários do oeste do Paraná precisam utilizar-se de técnicas mais arrojadas para vencerem os produtos oriundos do Mercosul. Para Porter (1997), a rivalidade entre os concorrentes que disputam o mesmo mercado e conseqüentemente, disputam a mesma posição no mercado. Várias táticas são utilizadas, preços mais acessíveis, ampliação dos serviços oferecidos e garantia aos clientes. A rivalidade é conseqüência de fatores estruturais. Um exemplo é a ocorrência de concorrentes numerosos e bem equilibrados. Os concorrentes estrangeiros, através do fluxo oriundo das exportações, devem ser tratados da mesma forma que os concorrentes nacionais, em uma análise estrutural.

Concorrentes estrangeiros muitas vezes alteram o enfoque da concorrência porque acrescentam um alto grau de diversidades, visto que as circunstâncias e metas são diferentes. O fato de não ter contato direto com o concorrente para saber que fatores são prioritários em sua escala de valores profissionais, dificulta a estratégia competitiva.

A região oeste do Paraná é vista como portão de entrada do Mercosul no estado do Paraná e no Brasil. Figueiras (1996), ressalta que os países que compõem o Mercosul, selaram um acordo comercial, cujo tratado tem finalidade de instituir um Mercado Comum entre os países. Porém, dependerá de vontade política dos respectivos países superar os obstáculos que o Mercosul apresenta aos seus membros. Problemas estes que vão desde as tarifas alfandegárias, protecionismo, moedas diferentes em circulação nos países, políticas econômicas aplicadas conforme as necessidades dos países e dificuldades presentes nas negociações.

O Mercosul representa cerca de 11% das exportações do estado do Paraná. No que se refere às importações do Paraná, em 1997, pouco mais de 33% tiveram origem no Mercosul. Os dados são da AMOP. A tabela a seguir apresenta os dados:

Tabela 1 – Exportações, importações e saldo do comércio internacional – Paraná, 1997.

Países Comerciais	Exportação Abs.	Exportação %	Importação Abs.	Importação %	Saldo Abs.
Mercosul	525.435.488	10,8	944.781.234	33,4	-419.345.746
Outros Paises	4.328.596.605	89,2	1.880.833.553	66,6	2.447.763.052
Total	4.854.032.093	100,0	2.825.614.787	100,0	2.028.417.306

Fonte: IPARDES

Segundo dados da AMOP, as exportações paranaenses para a Argentina são concentradas em basicamente três tipos de produtos: papel e celulose, máquinas e instrumentos mecânicos e materiais de transporte. As exportações para o Paraguai são compostas essencialmente de 4 grupos de produtos: combustíveis e lubrificantes, cigarro e fumo, máquinas e instrumentos mecânicos, e também máquinas e aparelhos elétricos. E o Uruguai é o responsável pela compra de material de transporte, papel e celulose, combustíveis e lubrificantes e também de erva-mate.

É importante ressaltar que a Argentina é um país que possui um grande potencial de importação para o Paraná. A importação originária da Argentina é de 84% do total dos países do Mercosul e 30% das importações de todo o estado. Estes produtos importados são constituídos basicamente de material de transporte, produtos de origem mineral e vegetal, que correspondem a 67% do total importado desse país.

Tabela 2 – Exportações, importações e saldo do comércio paranaense com os países do Mercosul – 1997.

País	Exportação Abs.	Exportação %	Importação Abs.	Importação %	Saldo Abs.
Argentina	307.789.098	58,6	794.568.866	84,1	-486.779.768
Paraguai	166.481.422	31,7	112.077.976	11,9	54.403.446
Uruguai	51.164.968	9,7	38.134.392	4,0	13.030.576
Total	525.435.488	100,00	944.781.234	100,0	-419.345.746

Fonte: IPARDES

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das considerações presentes na fundamentação teórico-empírica, faz-se necessária a presença da utilização de um método científico que possibilitará o norteamento dos caminhos, a viabilidade do processo e a compreensão dos fatos. Segundo Gil (1999), a ciência busca a veracidade dos fatos. Para que um conhecimento seja considerado científico é preciso determinar o método que possibilitou a obtenção do conhecimento. O método é o caminho utilizado para se chegar a determinado fim, através do conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados, em direção a concretização do conhecimento. Lakatos e Marconi (1991) ressaltam que o método é o conjunto de atividades realizadas de formas sistêmicas e racionais, com segurança e economia e viabilizam o alcance dos objetivos, direcionando o caminho a ser seguido, detectando erros e permitindo auxílio para a tomada de decisão.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracterizará por um estudo predominantemente qualitativo, realizado através da seleção dos empreendedores entrevistados. Com o intuito de resgatar e investigar as realidades comportamentais, através da compreensão e interpretação dos fatores humanos e sociais, presentes nos mais diversos relacionamentos presentes em um ambiente corporativo. Serão utilizados elementos de abordagem quantitativa, refletidos através da quantidade de respostas semelhantes em cada questão realizada no ato da entrevista, os indicadores quantitativos permitem a compreensão da análise dos gráficos, apresentados estatisticamente.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), considerando o estudo das semelhanças e diferenças entre os grupos sociais, o método comparativo contribui para a compreensão dos fatores que influenciam o comportamento humano. O método possibilita comparações, com o objetivo de detectar similitudes e explicitar as possíveis

divergências existentes. O método é utilizado para comparar grupos existentes, grupos que existiram, fazer um paralelo dos grupos do passado com o presente, ele compara a sociedade de semelhantes ou diferentes estágios de desenvolvimento. O método permite realizar uma análise do dado concreto, através da dedução dos elementos presentes, abstratos e gerais.

O método comparativo é utilizado em estudos de largo alcance e em estudos qualitativos e quantitativos. Para Gil (1999), o método realiza a investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com o objetivo voltado para ressaltar as diferenças e semelhanças entre eles. Sua ampla utilização deve-se ao fato de permitir e viabilizar o estudo comparativo entre grandes agrupamentos sociais, nos mais diversos espaços do tempo. Permitem também realizar comparações entre diversas culturas, sistemas políticos, comportamentos familiar e religioso de diferentes épocas.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

As perguntas de pesquisa levam a importantes indagações. Conforme Gil (1999), um problema é testado de forma científica quando suas variáveis podem ser observadas e manipuladas. No processo de investigação social, prioritariamente deve-se escolher o problema a ser pesquisado, sempre acompanhado de constantes indagações. O problema deve ter relevância, ser atraente, ser uma oportunidade de estudo e ter comprometimento por parte do pesquisador.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), a formulação do problema da pesquisa deve se prender ao tema proposto. Ela precisa esclarecer a dificuldade central e específica e certamente pretende-se a sua resolução, através das respostas adquiridas por meio da pesquisa.

A questão central da pesquisa concentra-se nas características pessoais e profissionais que estão presentes entre os empreendedores de sucesso do oeste do Paraná e a atuação do Mercosul nestas características. A partir desta questão, formularam-se as seguintes perguntas:

- Qual o perfil comum, presente entre os empreendedores de sucesso do oeste do Paraná?
- Este perfil do empreendedor de sucesso é comum ao perfil apresentado pelos diversos autores, na literatura específica?
- O perfil recebe influências do Mercosul?

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de um estudo que procura comparar as semelhanças comportamentais, presentes na pessoa do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná. Por se tratar de um amplo estudo, faz-se necessária a delimitação da pesquisa. Köche (1997), salienta que ao delimitar a pesquisa, o investigador possibilita ordenar a relação existente entre os fatos. A delimitação do problema é o resultado de um trabalho abstrato, com o objetivo de entender a relação de interdependência entre os fatos. A delimitação do problema define os limites, estabelece qual variável estão envolvidas e como se relacionam.

Esta pesquisa estará enfocada na análise do perfil do empreendedor que adquire o sucesso profissional na região do oeste do Paraná e o grau de influências do Mercosul em seus negócios. Para melhor captar as influências do bloco comercial junto à fronteira do Brasil, Paraguai e Argentina, faz-se necessária a delimitação das cidades próximas a fronteira, nas quais seus empreendedores necessitam de maior empenho e

superação dos entraves ocasionados pelo Mercosul. Por este motivo, as cidades que se localizam próximas à fronteira foram selecionadas para a realização da pesquisa. São as seguintes cidades: São Miguel do Iguaçu, Santa Terezinha de Itaipu, Matelândia, Medianeira, Missal, Itaipulândia e Foz do Iguaçu. Estas cidades terão seus empreendedores analisados, tendo como critério de estudo a amostragem estratificada não proporcional, levando-se em conta o sucesso profissional de 30 empreendedores, em uma região em que os produtos estrangeiros estão fortemente presentes.

De acordo com Gil (1999, p.103), “no caso da amostragem estratificada não proporcional, a extensão das amostras dos vários estratos não é proporcional à extensão desses estratos em relação ao universo”. O universo populacional da pesquisa é de 581 empreendedores, sendo 68 da indústria, 457 do comércio varejista e 56 do comércio atacadista.

3.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS E DAS VARIÁVEIS

- **O grau de instrução do empreendedor:** o perfil do empreendedor de sucesso pode receber influências oriundas do capital intelectual, presente na pessoa do empreendedor.
- **A natureza do empreendimento:** a natureza do empreendimento favorece o surgimento de algumas características presentes no perfil do empreendedor.
- **A motivação do empreendedor:** o grau de motivação pode incidir sobre os resultados positivos ou negativos do empreendedor.
- **A experiência do empreendedor:** a experiência do empreendedor pode determinar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento.
- **A localização do empreendimento:** o sucesso do empreendimento pode receber influências originadas de sua localização no mercado.

- **O preço da moeda americana:** o valor do dólar pode influenciar o surgimento de um mercado promissor, como também pode determinar a falência de vários empreendimentos.
- **Tratados diplomáticos:** o relacionamento entre o Brasil, Paraguai e Argentina pode facilitar ou dificultar o fluxo de bens e serviços entre os países.
- **Natureza do produto ou serviço:** Produtos agrícolas brasileiros podem ter os preços mais elevados que os mesmos produtos estrangeiros, o que torna uma desvantagem comercial.
- **Impostos sobre produtos estrangeiros:** o valor da cota permitida a cada pessoa que adquire produtos estrangeiros pode incidir de forma favorável ou não, sobre o desempenho do empreendedor.
- **Da proximidade do empreendimento com a fronteira:** o empreendimento pode ser afetado por barreiras protecionistas, oriundas principalmente da Argentina, que apresenta tendências de proteção ao produto interno.

- **Comunicação**

Para que as funções sejam desempenhadas eficientemente, faz-se necessária à presença da comunicação. Ela é definida por Guazelli (1996, p.5), como “a transferência de informações e compreensão de uma pessoa para outra. É a forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores”.

- **Empreendedor**

Um empreendedor pode ser também um administrador. Mas nem todos os administradores são empreendedores. Para ser um empreendedor é preciso concentrar todas as forças físicas e mentais na realização de um empreendimento. Para Moraes (2000, p.9), “todo empreendedor tem uma paixão. Paixão por alguém ou por alguma coisa. Por um filho, por sua profissão, por um ideal ou por ele mesmo”.

- **Mercosul**

Segundo Figueiras (1996), o Mercosul é um bloco econômico formado pelo Brasil, Paraguai, Argentina e Uruguai. Ele se constituiu, a princípio, como zona de livre comércio e a partir de 1995 passou a definir uma tarifa externa comum no comércio com outros países, formando com isto a União Aduaneira.

- **Motivação**

Para que o empreendedor obtenha o sucesso, necessitará de uma grande dose de motivação. Bergamini (1989), salienta que o processo que envolve a motivação está presente numa dinâmica profunda e fundamental, capaz de conduzir e envolver o ser em processos de escolha e decisões de ação, não fazendo parte apenas de reações aparentes e atuais.

- **Sucesso**

A obtenção do sucesso tem várias conotações. Para Staples (1994), ele é o resultado de alguns traços mentais e atitudes presentes em uma pessoa. As atitudes são as respostas das opções presentes nas diversas escolhas tomadas. O sucesso não está presente em determinados ambientes. Ele é pessoal e faz parte do conjunto de características presentes em determinada pessoa.

3.5 OS ENTREVISTADOS

O presente trabalho tem como entrevistados 30 empreendedores que atuam em diversas áreas: indústria, comércio atacadista e varejista. O critério de escolha junto aos entrevistados, tem como fonte às informações do desempenho dos empreendedores locais junto a Secretaria da Indústria e Comércio de cada Município e pesquisa informal junto aos residentes de cada localidade selecionada. Os entrevistados possuem idades que oscilam entre 31 anos (o mais novo) a 55 anos (o mais velho).

Quadro 3 – Relação dos entrevistados

Município	Indústria	%	Varejo	%	Atacado	%
Foz do Iguaçu	2	2,94	2	0,43	4	7,14
Medianeira	2	2,94	1	0,21	2	3,57
São M. do Iguaçu	2	2,94	1	0,21	1	1,78
Sta ter. de Itaipu	2	2,94	3	0,65		
Matelândia	2	2,94	1	0,21		
Missal	2	2,94	1	0,21		
Itaipulândia	1	1,47	1	0,21		
Total	13	20,58	10	2,13	7	12,49

A pesquisa explora os dados empíricos, onde a observação é realizada através da realidade dos fatos apresentados pelo sucesso adquirido pelos empreendedores selecionados. Segundo Demo (1999, p.20) “o pesquisador não somente é quem sabe acumular dados mensurados, mas, sobretudo quem nunca desiste de questionar a realidade, sabendo que qualquer conhecimento é apenas recorte”.

3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

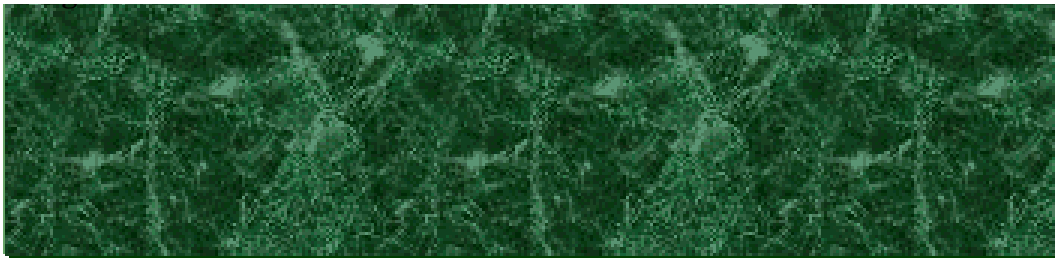
O parâmetro utilizado para a definição do sucesso dos entrevistados é o êxito do empreendimento, em um prazo igual ou superior a três anos de existência em seu mercado de atuação.

Os dados necessários para a realização da pesquisa tiveram os procedimentos presentes nas seguintes técnicas:

Fontes primárias: Para Martins (1994, p.47), “os dados obtidos diretamente com o informante através de questionário ou entrevista são chamados dados primários”. Os dados para a pesquisa serão coletados através da utilização de entrevistas semi-estruturadas. Conforme Richardson (1999), a entrevista é uma técnica muito utilizada e viabiliza uma estreita relação entre o entrevistador e o entrevistado. É uma forma de comunicação em que o entrevistador tem o objetivo de coletar o máximo de informações possíveis sobre determinado assunto e, por outro lado há o entrevistado, que tem as informações para repassar ao interessado, ou seja, o entrevistador.

Fontes secundárias: estes dados foram obtidos através de documentos da AMOP (Associação dos Municípios do Oeste do Paraná).

A análise dos dados coletados foi realizada através de técnicas qualitativas, com a utilização de técnicas estatísticas, para a mensuração dos dados relevantes, inclusos nas respostas dos entrevistados. Segundo Martins (1994, p.47) o pesquisador utiliza a técnica estatística para “classificar os dados, dando-lhes ordem ou colocando-os nas diversas categorias, segundo critérios que facilitem a análise e interpretação em face dos objetivos da pesquisa”.



4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O presente capítulo refere-se a análise e interpretação dos dados coletados junto aos empreendedores, que apresentam resultados positivos em seus empreendimentos. A coleta de dados concentra-se principalmente nas cidades próximas a Tríplice Fronteira. Os dados confrontam-se com a fundamentação teórica, apresentada no segundo capítulo, com o intuito de responder as questões centrais da pesquisa e atingir os objetivos que justificam a existência desta dissertação.

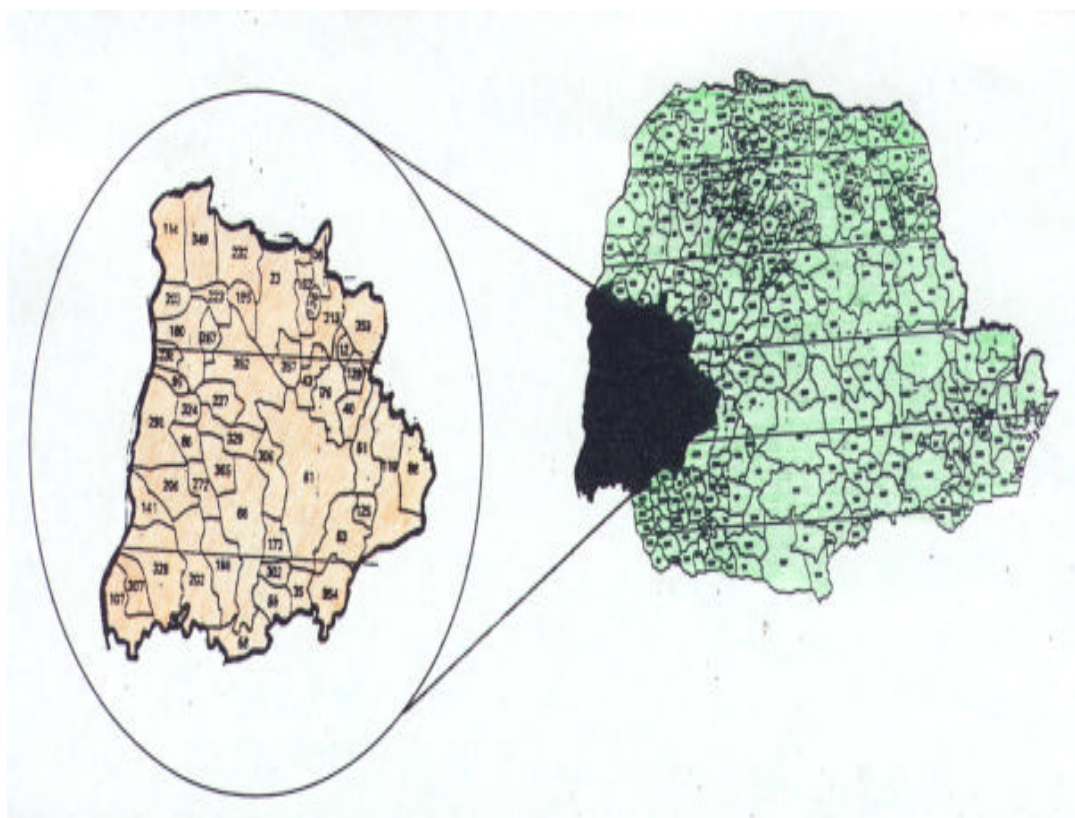
A análise estrutura-se em dois segmentos: o primeiro através da pesquisa documental apresenta a região oeste do Paraná, seu histórico, seus desbravadores, grupos étnicos e colonização, suas cidades e potencialidades, as tendências comerciais e industriais, cooperativas, atividades agropecuárias e os contatos provenientes dos relacionamentos comerciais junto aos países vizinhos, Paraguai e Argentina.

O segundo segmento apresenta o resultado das entrevistas realizadas junto aos empreendedores da região. Os tópicos das entrevistas são analisados separadamente, as particularidades dos entrevistados são ressaltadas, visando o enriquecimento do assunto apresentado. Cada questão da entrevista, considerada relevante, é apresentada através de gráficos para melhor visualização dos dados obtidos.

No final do capítulo é traçado o perfil do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná, para melhor compreensão é apresentado através do quadro 5 . As influências do Mercosul sobre o perfil dos empreendedores apresentam-se através das questões que tratam do assunto, presentes no quadro 6.

4.1 Histórico da região oeste do Paraná – Pesquisa documental

Figura 3 – Região oeste do Paraná



Fonte: AMOP

Os primeiros exploradores, conforme dados da AMOP – Associação dos Municípios do Oeste do Paraná, chegaram à região oeste do Paraná no século XVI. Os habitantes da época eram os guaranis, que viviam em tribos primitivas, eram seminômades, sobreviviam da coleta, da caça e da pesca, cultivavam o plantio, porém possuíam conhecimentos rudimentares.

A primeira expedição a atravessar a região, ocorrida em 1541, tinha como objetivo principal mapear um caminho terrestre entre a costa atlântica e o Paraguai. Nesta expedição os europeus visualizaram pela primeira vez as belezas das Cataratas do Iguaçu. A expedição era comandada por Cabeza de Vaca e seu início se deu nas Ilhas de Santa Catarina.

A partir de 1609 os jesuítas exploraram a área e tinham intenções de colonizar a região, que adquiriu na época mais de duas dezenas de reduções. A partir de 1628, os Bandeirantes provenientes de São Paulo, passaram a atacar as reduções, capturaram os índios e os venderam como escravos, nos mercados de São Paulo e São Vicente.

A região ganhou o primeiro município, em 1914: Foz do Iguaçu, que tivera início urbano após o surgimento da Colônia Militar. Em 1918 foi criado o Distrito Judiciário de Guairá. Mas o município de Guairá só veio a ser criado junto com os de Cascavel e Toledo, em 1951.

A atividade econômica no início da colonização era a exportação da erva mate e posteriormente, de madeiras, para os portos argentinos. Desde a Primeira Guerra Mundial, a exportação de madeiras para os argentinos, através das margens do Rio Paraná, veio a fortalecer consideravelmente o município de Foz do Iguaçu. Por duas décadas seguintes, as empresas exportadoras de madeiras potencializaram economicamente o município.

Conforme Wachowicz (1982), a Fazenda Britânia foi à firma madeireira que mais contribuiu para a colonização do oeste paranaense. Com área de 263.462 hectares, ela tinha como proprietários dois grupos de acionistas: um italiano e outro alemão. A exportação de madeira era vital para a sobrevivência da firma, visto que os sócios não tinham muito capital, em função do dinheiro despendido para a compra da Fazenda Britânia. Era preciso, portanto, obter algum capital para agilizar o empreendimento e por

este motivo à colonização aconteceu de forma rápida, através da exportação excessiva de madeira. Para ocupar a área e obter recursos financeiros, os donos da firma venderam colônias de terras aos sulistas, provenientes de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Em 1948, conforme dados da AMOP, foi implantado o Departamento Administrativo do Oeste, com favorecimento do processo migratório, que levaria a ocupação rápida da região oeste do Paraná. Este processo migratório ocorreu principalmente pelo tipo de estrutura agrária dessa região, baseado em pequenas propriedades familiares. A rápida ocupação da região aconteceu de formas diversas. Colonizadoras, apoiadas pelo governo estadual, vendiam lotes em condições de pagamento atraentes para os recursos dos colonos. Muitos colonos ocupavam terras, ganhavam a posse e atraíam outras famílias, que se estabeleciam nas redondezas. Com isso, surgiam pequenos povoados e mais tarde, as cidades. O maior atrativo, além de terras a preços acessíveis, era a fertilidade do solo. A mata, que à chegada, dificultava a movimentação e exigia trabalho, por outro lado, fornecia madeira para várias utilidades, para vendas de toras aos comerciantes locais, serrarias e exportadores.

Na região concentra-se um número elevado de habitantes oriundos da região sul do Brasil, com descendência de italianos e alemães, devido a forte influência que os donos das colonizadoras e acreditavam que a tecnologia agrícola desenvolvida pelos descendentes de alemães e italianos era mais desenvolvida. Conforme ressalva Wachowicz (1982, p.175), “o pêlo duro, nortista, foi afastado da colonização, porque não entendia da agricultura praticada pelo sulista. Estava acostumado com a agricultura cafeeira, tropical”.

4.1.1 A Atividade agrícola do oeste do Paraná

A região do oeste conta com 45 municípios, sendo três deles são de média dimensão (Foz do Iguaçu, Cascavel e Toledo). Conforme dados da AMOP. Cascavel é o pólo de centralidade mais forte. É a única cidade da região que desenvolveu um setor industrial diversificado. Foz do Iguaçu coloca-se em segundo lugar de desenvolvimento, com a estrutura urbana voltada para o setor de turismo e com a condição de cidade fronteiriça, ligada aos países Paraguai e Argentina. A cidade é visitada por quatro milhões de turistas, atraídos pela beleza das Cataratas do Iguaçu e do Parque Nacional do Iguaçu, pela Usina Hidrelétrica do Itaipu e pelas compras de Ciudad Del Este, que acrescenta 3,5 milhões de visitantes ao ano. Toledo, a terceira cidade em desenvolvimento, concentra-se em atividades ligadas a industrialização.

A principal atividade econômica é proveniente de atividades agrícolas. Dos 45 municípios que compõem a região oeste, 41 têm na atividade agrícola a utilização predominante do solo rural e apenas 4 com predominância da pecuária. A agricultura é diversificada, com altos índices de mecanização e uso de técnicas agrícolas avançadas. Uma característica fundamental da região é o fato de que as melhores terras agrícolas ali se concentram, favorecendo os resultados econômicos obtidos com os lucros provenientes da agricultura.

A atividade industrial que predomina é de bens de consumo não-duráveis, com grande concentração de produtos alimentares, seguido de química, papel, papelão, têxtil e madeira. A expansão da agroindústria favoreceu alguns ramos da indústria de produtos alimentares. A agroindústria é responsável por 67,2% do total industrializado, madeira e mobiliário 9,6% , metal mecânica 6,5% e outras atividades industriais como minerais não-metálicos, papel e papelão, borracha, química, produtos farmacêuticos e veterinários, perfumes, sabões, velas, materiais plásticos, vestuários, calçados, bebidas

diversas, gráficas e indústrias de transformação totalizam 16,7% do montante dos produtos industrializados da região.

O setor comercial compreende 14.555 estabelecimentos com atendimento no varejo, 1.330 com atendimento no atacado e 3.459 no setor de serviços, onde o maior número de prestação de serviços está relacionada com o turismo. A cidade de Foz do Iguaçu recebe um grande número de turistas anualmente, aproximadamente 4 milhões e conta com uma vasta rede hoteleira e agências de turismo. Apesar de ter participação considerável junto ao Mercosul, o Paraná possui 11% das vendas externas e Minas Gerais 20%. Este total de exportação reflete que o fator da proximidade do Paraguai e da Argentina, não é um elemento determinante desse tipo de comércio. As importações paranaenses totalizam 33% oriundas do Mercosul.

Tabela 3 – Número de estabelecimentos comerciais formais da AMOP - 1998

Município	Indústria estab.	Indústria %	Com. Varej. Estab.	Com. Varej. %	Com. Atacad. Estab.	Com. Atacad. %	Serviços Estab.	Serviços %
Anahy	4	0,13	34	0,23	4	0,30	2	0,06
Assis Chateaub.	102	3,29	485	3,33	30	2,26	88	2,54
Boa V. da Apda	17	0,55	93	0,64	4	0,30	10	0,29
Braganey	10	0,32	83	0,57	8	0,60	17	0,49
Cafelândia	28	0,90	132	0,91	5	0,38	101	2,92
C. L. Marques	55	1,77	184	1,26	7	0,53	47	1,36
Cascavel	776	25,01	3816	26,22	383	28,81	696	20,12
Céu Azul	40	1,29	132	0,91	9	0,68	35	1,01
Corbélia	53	1,71	196	1,35	19	1,43	47	1,36

Município	Ind. estab.	Indústria %	Com. Varej. Estab.	Com. Varej. %	Com. Atacad. Estab.	Com. Atacad. %	Serviços Estab.	Serviços %
Diamante D'Oeste	11	0,35	61	0,42	5	0,38	8	0,23
Entre Rios	20	0,65	43	0,30	1	0,08	12	0,35
Formosa do Oeste	22	0,71	104	0,71	2	0,15	21	0,61
Foz do Iguaçu	258	8,32	3235	22,23	506	38,06	687	19,86
Guaíra	94	3,03	363	2,49	50	3,76	82	2,37
Iguatu	4	0,13	26	0,18	4	0,30	4	0,12
Iracema do Oeste	2	0,06	25	0,17	2	0,15	4	0,12
Itaipulândia	29	0,93	58	0,40	2	0,15	15	0,43
Jesuítas	22	0,71	125	0,86	2	0,15	14	0,40
Lindoeste	12	0,39	42	0,29	2	0,15	9	0,26
M.C.Rondon	191	6,16	648	4,45	43	3,23	209	6,04
Maripá	24	0,77	84	0,58	6	0,45	34	0,98
Matelândia	50	1,61	162	1,11	4	0,30	61	1,76
Medianeira	158	5,09	526	3,61	31	2,33	149	4,31
Mercedes	14	0,45	58	0,40	4	0,30	12	0,35
Missal	35	1,13	128	0,88	6	0,45	40	1,16
Nova Aurora	20	0,65	175	1,20	9	0,68	36	1,04
Nova Sta Rosa	34	1,10	99	0,68	4	0,30	28	0,81
Ouro Verde	7	0,23	42	0,29	1	0,08	19	0,55
Palotina	103	3,32	370	2,54	23	1,73	109	3,15
Pato Bragado	25	0,81	62	0,43	2	0,15	17	0,49
Quatro Pontes	26	0,84	42	0,29	3	0,23	13	0,37
Ramilândia	6	0,19	21	0,14	0	0,00	4	0,12
Santa Helena	82	2,64	248	1,70	21	1,58	62	1,79
Santa Lúcia	10	0,32	40	0,28	1	0,08	7	0,20
Santa T. do Oeste	26	0,84	70	0,48	6	0,45	13	0,38
Santa T. de Itaipu	52	1,68	191	1,31	7	0,53	38	1,10
S.J. das Palmeiras	10	0,32	57	0,39	3	0,23	13	0,38
S.M. do Iguaçu	103	3,32	271	1,86	13	0,96	46	1,33
S.P. do Iguaçu	11	0,35	58	0,40	5	0,38	31	0,90
Serranópolis	8	0,26	31	0,21	1	0,08	6	0,17
Terra Rocha	71	2,29	238	1,64	14	1,05	50	1,45

Município	Ind. estab.	Indústria %	Com. Varej. Estab.	Com. Varej. %	Com. Atacad. Estab.	Com. Atacad. %	Serviços Estab.	Serviços %
Toledo	399	12,86	1326	9,11	51	3,83	503	14,54
Três Barras Pr.	21	0,68	118	0,81	13	0,98	25	0,72
Tupãssi	20	0,65	116	0,80	5	0,38	14	0,40
Vera Cruz do O.	37	1,19	137	0,94	8	0,60	21	0,61
Total	3102	100,00	14555	100,00	1330	100,00	3459	100,00

Fonte: IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

A soja é o principal produto agrícola cultivado na região. Os agricultores cultivam o trigo nas mesmas terras, alternando o cultivo de soja e trigo, permitindo duas colheitas por ano. O trigo destina-se ao mercado brasileiro e a soja responde à demanda do mercado mundial, principalmente o europeu. O segundo produto agrícola é o milho, que é utilizado na criação de animais e vendido no Brasil.

Tabela 4 – Participação da AMOP no Valor Bruto da Produção dos dez principais produtos agrícolas do Paraná – 1996.

Produto	VBPA Paraná Abs.	VBPA Paraná %	VBPA AMOP Abs.	VBPA AMOP %	Partic. da AMOP no VBPA %
Soja	1.460.396	35,3	428.772	51,5	29,4
Milho	1.007.371	24,4	199.862	24,0	19,9
Trigo	349.537	8,5	107.378	12,9	30,7
Cana-de-açúcar	345.837	8,4	623	0,1	0,1
Feijão	256.307	6,2	11.662	1,4	4,6
Café	209.218	5,1	5.900	0,7	2,9
Mandioca	138.597	3,4	43.464	5,2	31,4
Algodão	135.746	3,3	27.733	3,3	20,5
Fumo	120.073	2,9	7.793	0,9	6,5
Batata	111.475	2,7	0	0,0	0,0
TOTAL	4.134.557	100,00	833.187	100,00	20,2

Fonte: Secretaria da Agricultura e Abastecimento –SEAB. Departamento de Economia Rural – DERAL

A produtividade é bastante considerável no cultivo do trigo, da mandioca e do algodão, onde apresenta um nível elevado de especialização dessas produções e de seus produtores. Há uma tendência na região na busca de novas alternativas para a utilização da mandioca através da indústria farmacêutica, papelaria e alimentar, o que influencia consideravelmente o perfil dos produtores e da cultura da mandioca.

É importante ressaltar que a região possui terras excelentes para a agricultura. A região oeste possui boa parte das melhores terras agricultáveis do estado, o que favorece significativamente o fluxo financeiro da região, aquecendo a economia local. Em um ano que o agricultor consegue obter uma boa colheita, há um reflexo positivo no comércio, nas vendas de implementos e produtos agrícolas, nas vendas de veículos, eletrodomésticos e imóveis.

A criação animal concentra-se na produção de aves, suínos e bovinos. A especialização da região reflete-se no elevado nível tecnológico, que vem a refletir no processo agro-industrial.

Tabela 5 – Participação da AMOP no valor bruto da produção pecuária do Paraná – 1996.

Produto	VBPP Paraná Abs.	VBPP Paraná %	VBPP AMOP Abs.	VBPP AMOP %	Part. da AMOP do Pr. %
Aves	717.608	52,1	275.203	75,4	38,4
Suínos	168.626	12,2	44.989	12,3	26,7
Bovinos	491.587	35,7	45.029	12,3	9,2

Fonte: Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento – SEAB. Departamento de Economia Rural – DERAL

4.1.2 Principais potencialidades da região oeste

DIMENSÃO ECONÔMICA

- Extrema fertilidade do solo, possibilitando um grande volume de produção agrícola;
- Importância da receita fiscal derivada do recebimento dos royalties, direcionado aos municípios lindeiros ao Lago de Itaipu;
- Potencialidade turística, com grande atração do turismo nacional e internacional;
- Posição geográfica privilegiada, próxima à fronteira dos países que pertencem ao Mercosul: Paraguai e Argentina;
- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada;
- Cooperativismo atuante.

DIMENSÃO AMBIENTAL E FÍSICO-TERRITORIAL

- Favorecimento das condições físico-naturais.
- Disponibilidade de recursos hídricos, com qualidade de gerenciamento;
- Existência de áreas que contam com a preservação da flora e fauna;
- Educação ambiental, com organizações presentes e atuantes;
- Conscientização dos perigos causados pela ocorrência de queimadas;
- Baixo índice de poluição urbana e predominância de cidades arborizadas.

DIMENSÃO INFRA-ESTRUTURA

- Existência de boa malha viária;
- Concentração de grande número de hotéis, principalmente em Foz do Iguaçu;
- Disponibilidade de energia elétrica e água encanada, presente tanto nas áreas urbanas como nas áreas rurais;
- Cidades próximas, facilitando o fluxo de informações e recursos;
- Disponibilidade de serviços de transportes no estado, nacionais e internacionais.
- Existência da Ferroeste e também de um aeroporto internacional

4.1.3 Participação das cooperativas na atividade econômica da região

As cooperativas possuem um papel fundamental no setor econômico da região. A estrutura da cooperativa influi diretamente na qualidade de vida da região, que se encontra na condição de associado. Segundo dados da OCEPAR, 35% dos produtores rurais paranaenses são associados de cooperativas. Ressalta-se a predominância de pequenos e médios produtores, com áreas de até 50 ha.

Tabela 6 – Estrutura fundiária dos associados de cooperativas no Paraná –1998

Módulo de área – ha	Nº de associados	% percentual
0 – 10	28.010	26,54
11 – 50	49.265	46,69
51 – 100	14.947	14,16
+ de 100	13.314	12,61
Total	105.536	100,00

Fonte: OCEPAR - organização das Cooperativas da Estado do Paraná (200!).

Tabela 7 – Participação das cooperativas de produção do Paraná - 1998

Produto	Produção do estado (t)	Part. das cooperativas %
Soja	7.313.460	65
Trigo	1.509.420	79
Milho	7.935.376	33
Algodão (em caroço)	170.358	71
Feijão	494.556	04
Arroz	170.080	11
Leite in natura (1000 l)	970.000	62
Aves	759.788	21
Suínos	241.618	24
Café em côco	271.414	18
Cevada	84.371	100
Cana-de-açúcar	26.640.767	22

Fonte: OCEPAR (200!).

Conforme dados da OCEPAR, o cooperativismo agropecuário paranaense é responsável por 55% do PIB agrícola do estado. Sua participação inicia-se desde a industrialização do produto até o armazenamento. Na tabela 5, é possível visualizar o desempenho das cooperativas no agro-negócio paranaense.

4.2 Os empreendedores do oeste do Paraná

Os dados coletados referem-se a entrevista realizada junto a trinta empreendedores do oeste do Estado do Paraná. Os fatores determinantes para a análise dos empreendedores, possuem como base o Balanço Patrimonial, pesquisa junto a Secretaria da Indústria e Comércio de cada município em que os empreendedores se localizam, o destaque empresarial em sua área da atuação e dados da AMOP.

Levando-se em conta a importância da definição do grau de influência do Mercosul nos negócios e no perfil do empreendedor de sucesso, a pesquisa foi realizada nas cidades de Foz do Iguaçu, Santa Terezinha de Itaipu, São Miguel do Iguaçu, Medianeira, Matelândia e Missal, por possuírem maior proximidade com a fronteira do Paraguai e Argentina e possuírem as relações comerciais mais estreitas.

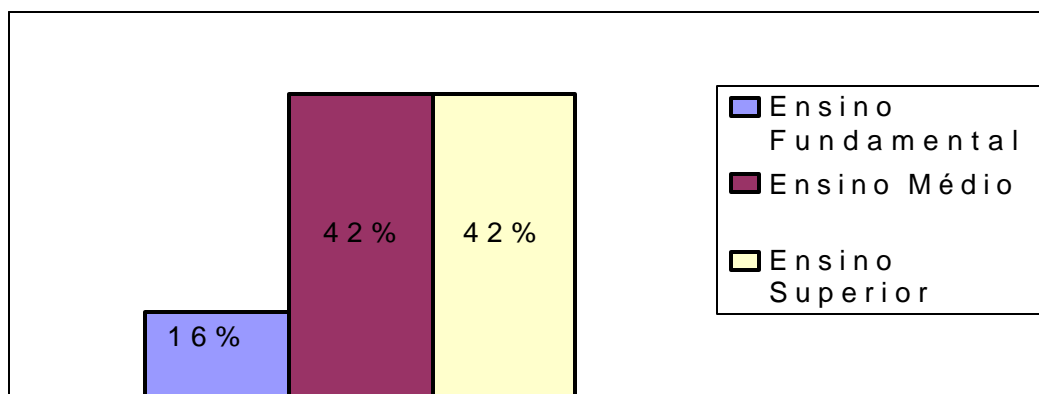
A questão que se refere ao Mercosul como mecanismo de transformação dos rumos dos negócios, recebeu 100% de afirmação. Os entrevistados mencionaram que os negócios oscilam quando há qualquer alteração nas políticas do Mercosul e citaram como fortes influências à alta do dólar, tarifa aduaneira, greve na Polícia Federal, fluxo de importações e conflitos políticos com os países vizinhos.

Outra questão que recebeu 100% de resposta positiva diz respeito à importância da família na vida e nos negócios do empreendedor. A família é vista como a base de sustentação, o alicerce, a estabilidade de um ser humano para que possa produzir, o esteio moral e o apoio para os momentos difíceis. Os entrevistados comentaram que quem possui uma vida familiar apoiada no companheirismo, tem mais chance de obter êxito profissional.

4.2.1 Análise dos dados coletados

O gráfico 1 refere-se ao grau de instrução dos empreendedores entrevistados. É importante ressaltar o percentual recebido pelo Ensino Médio e Ensino Superior, que é de 42% e reflete que a maioria dos empreendedores do oeste do Paraná, ou seja, 84% dos entrevistados possuem um bom índice de escolaridade.

Gráfico 1 – Grau de instrução dos empreendedores

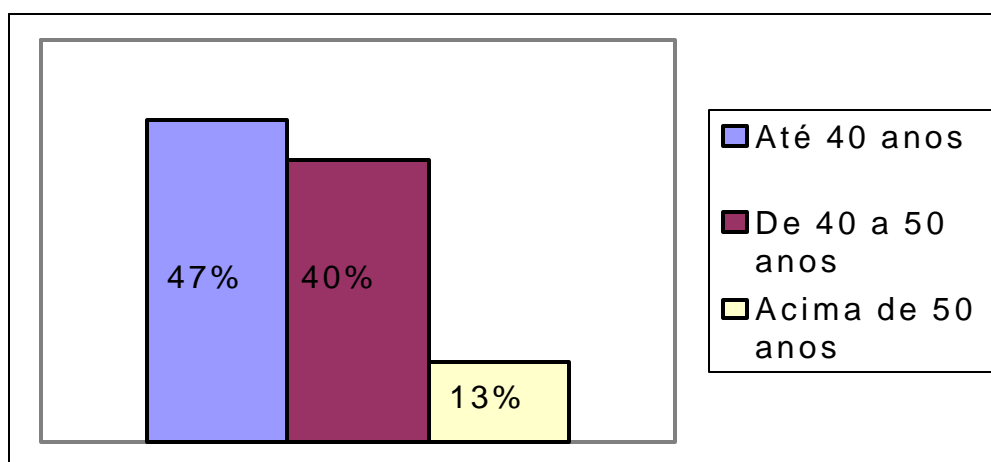


Fonte: entrevista

O gráfico 2 a seguir reflete o percentual de idade dos entrevistados, onde a maioria (47%) está com no máximo 40 anos e 40% dos entrevistados possuem idades que vão até 50 anos. E um fato que merece destaque diz respeito aos pesquisados que

representam 13% dos empreendedores e que estão acima dos 50 anos, estabelece que nenhum possui mais de 60 anos. Após esta análise é importante ressaltar que os empreendedores do oeste do Paraná fazem parte de empreendedores com bastante vitalidade, devido ao favorecimento da idade.

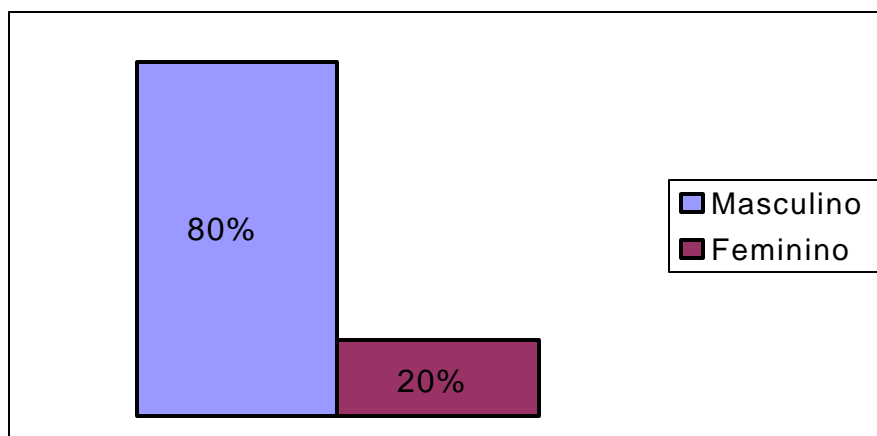
Gráfico 2 – Faixa etária dos empreendedores



Fonte: entrevista

Um fato esperado apresentado no gráfico 3, reflete sobre o percentual de empreendedores do sexo masculino, que totaliza 80% dos entrevistados, enquanto que o sexo feminino conta com 20% . Apesar de apresentar uma diferença acentuada, é possível observar com otimismo o avanço das mulheres em questões administrativas. As entrevistadas apresentam algumas posturas peculiares às mulheres, visto que procuram fazer de seus empreendimentos um ambiente harmonioso que se assemelha com o familiar. Uma das entrevistadas contou que os filhos foram criados dentro do empreendimento, desde pequenos auxiliando no atendimento e quando necessitam de orientações sobre os serviços que não estão a contento, recebem tratamento semelhante aos outros funcionários, por outro lado, todos os funcionários recebem tratamento especial, sem a observância se são filhos ou fazem parte do quadro de funcionários.

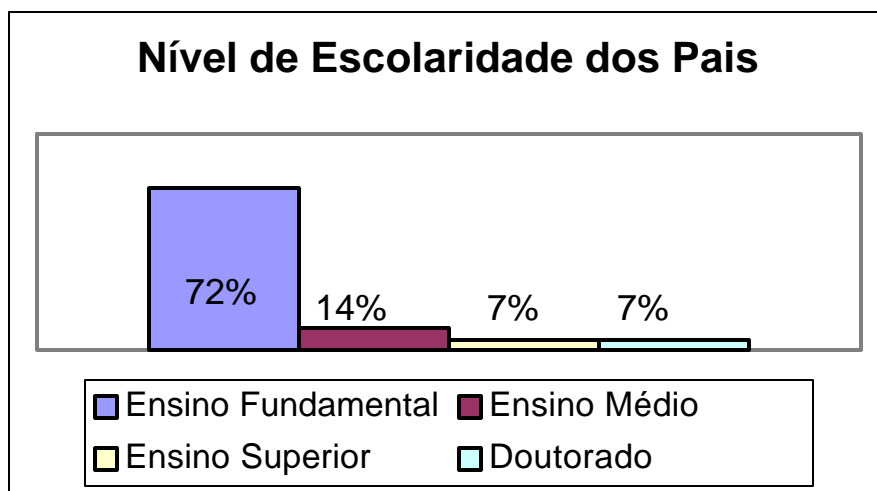
Gráfico 3 – Representação masculina e feminina



Fonte: entrevista

O gráfico 4 apresenta o nível de escolaridade dos pais dos empreendedores, onde o Ensino Fundamental possui 72% e reflete a dificuldade dos empreendedores em receber instruções oriundas do meio familiar. A profissão dos pais não tem ligação nenhuma com o empreendimento, a maioria das mães como dona - de- casa e os pais possuem profissões, tais como motorista, professor, agricultor, sapateiro, oleiro, funcionário público e somente um entrevistado comentou que o pai é administrador de empresas.

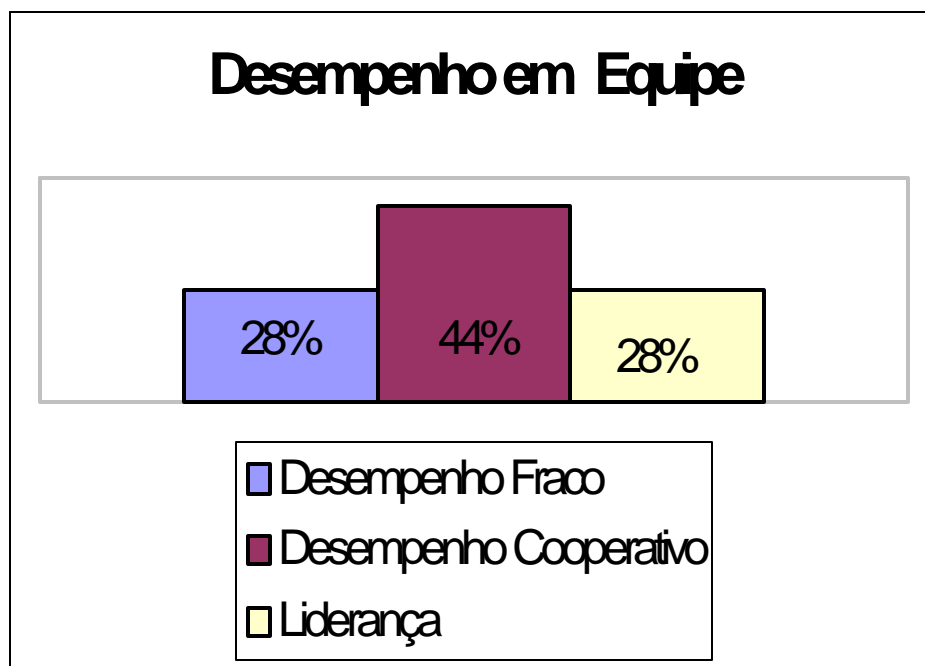
Gráfico 4 – Escolaridade dos pais



Fonte: entrevista

O gráfico 5 reflete o desempenho no desenvolvimento dos trabalhos em equipe, realizado no decorrer da vida escolar. O desempenho considerado fraco por parte dos entrevistados, no total de 28%, transcorreu devido a fatores como timidez acentuada, traumas familiares decorrentes da morte da mãe durante a infância e proteção excessiva dos irmãos mais velhos. O desempenho cooperativo (28%), reflete a participação e cooperação nas atividades e 44% dos entrevistados desde o início da vida escolar já apresentaram atitudes de liderança. No entanto, atualmente, todos reconhecem que com o transcorrer dos anos, aprenderam ou aperfeiçoaram os talentos inerentes aos líderes, uns através de cursos de auto-ajuda, outros com participação em palestras, leituras direcionadas e constantes auto-análise.

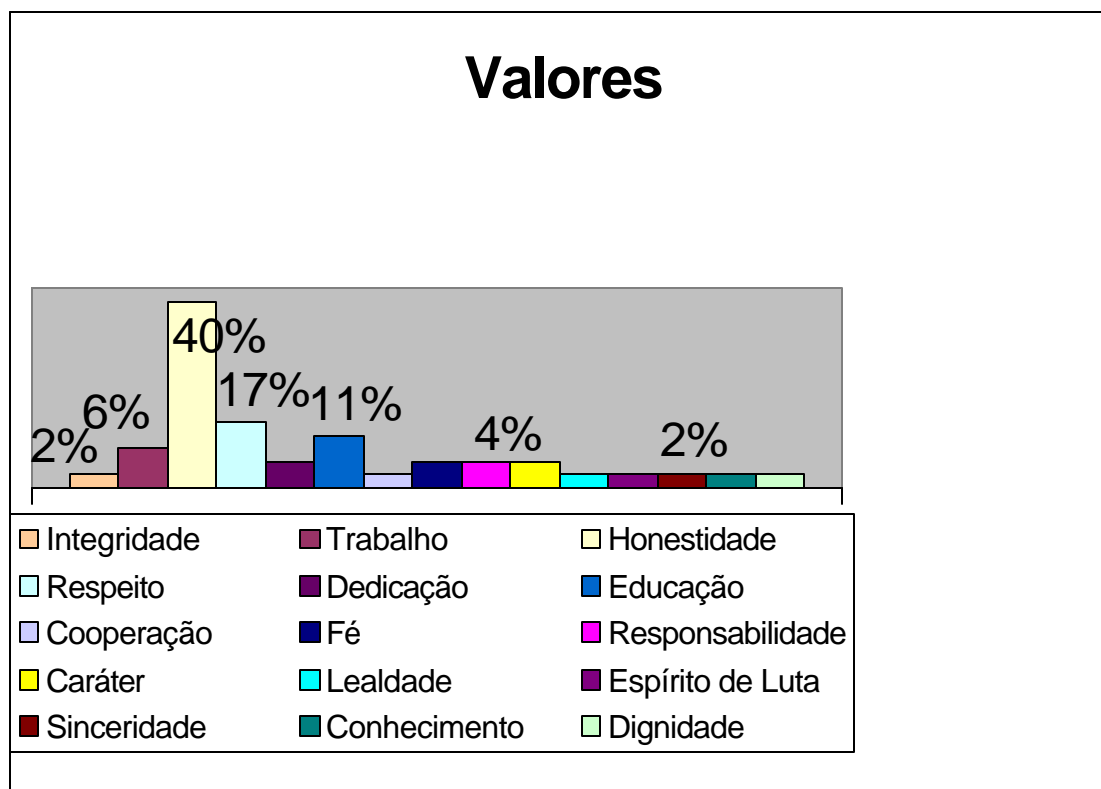
Gráfico 5 – Desempenho em equipe durante a vida escolar



Fonte: entrevista

O gráfico 6 apresenta os valores dos pais transmitidos aos empreendedores. A honestidade com percentual de 40% é um dos valores firmemente repassados de geração para geração e presente no dia-a-dia dos empreendedores. Com 17%, o respeito às pessoas é o segundo valor bem acentuado na vida dos empreendedores. A educação recebeu o percentual de 11%, e ela está presente tanto nas boas maneiras como também na importância da valorização dos estudos. Com o percentual de 6% dos valores está o trabalho, como o valor recebido dos pais e atuante na força de transformação e ação, presentes no cotidiano dos empreendedores. Com o percentual de 4% estão vários valores: caráter, dedicação, responsabilidade e fé, que pode ser entendida como crença de um Ser Superior ou o apoio espiritual de uma religião. Com 2% do percentual encontram-se os valores: dignidade, lealdade, sinceridade, conhecimento, espírito de luta, cooperação e integridade.

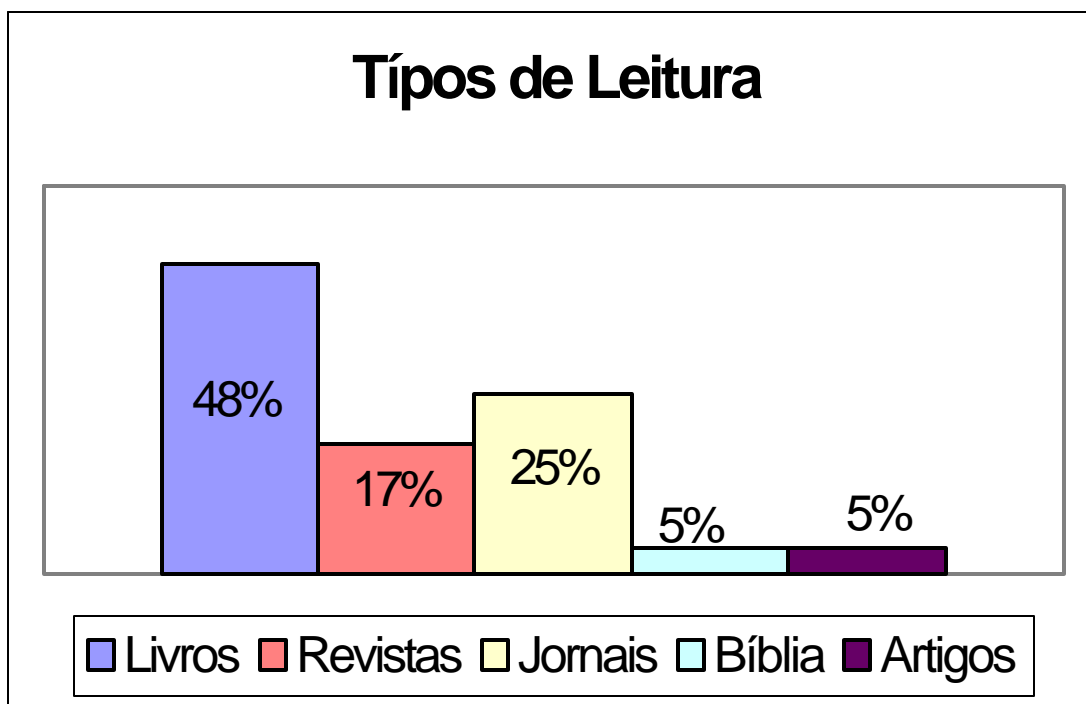
Gráfico 6 – Valores recebidos dos pais



Fonte: entrevista

O gráfico 7 diz respeito ao tipo de leitura que os empreendedores possuem o hábito de ler. Os livros técnicos e os de motivação e auto-ajuda fazem parte de preferência dos empreendedores e totalizam um percentual de 48% . Um outro tipo de leitura que é habitual na vida dos entrevistados é os jornais, que possuem o segundo lugar de preferência, com percentual de 25% e uma constante na vida de um profissional que procura estar sempre atualizado. Com o percentual de 17%, as revistas também fazem parte das leituras, principalmente as revistas técnicas ou as que trazem assuntos que englobam diversas áreas, como Veja, Exame, Você S.A. Com o total de 5% encontram-se separadamente os artigos técnicos e científicos e a leitura da Bíblia, onde o empreendedor busca apoio nos momentos de adversidade.

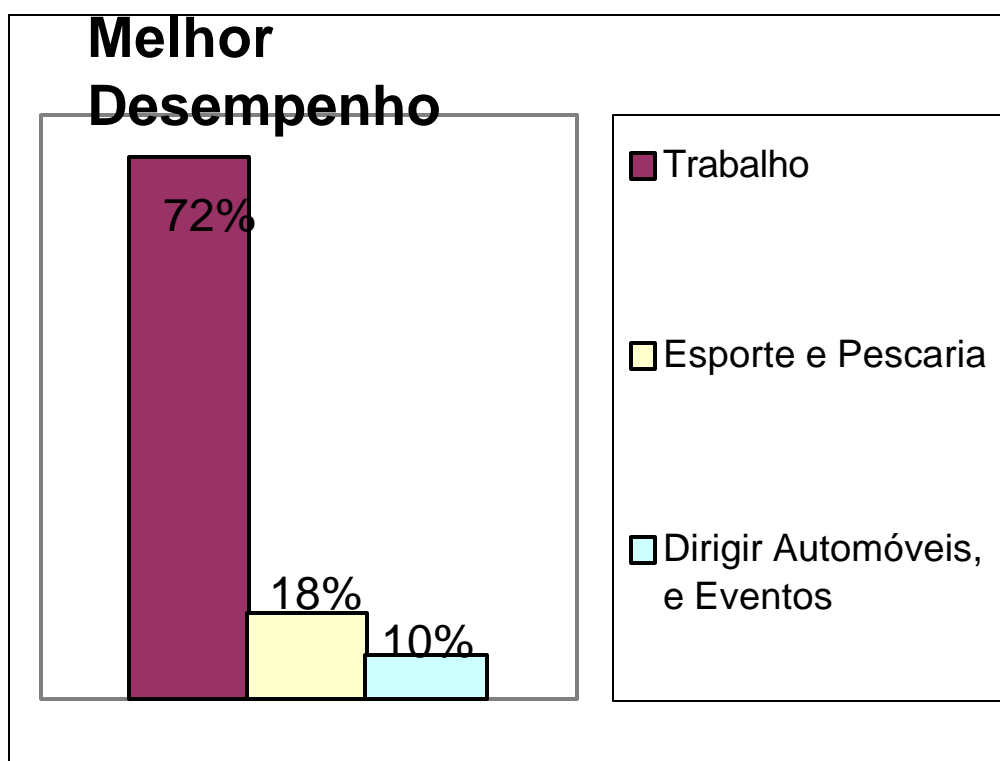
Gráfico 7 – Hábitos de leitura.



Fonte: entrevista

Quando indagados em que situações os empreendedores possuem melhor desempenho, muitos não precisaram refletir demasiadamente, a resposta veio quase que de imediato e o trabalho obteve o percentual de 72%. É no trabalho que este profissional sente-se bem e obtém melhores resultados. O esporte e a pescaria são onde os empreendedores também se destacam, com 18% de melhor desempenho, eles buscam nas referidas atividades descanso e lazer para que possam relaxar e repor as energias. Totalizando 10% de desempenho nas atividades, encontram-se direção de automóveis e eventos. Os entrevistados mencionaram que a vida profissional precisa ter cuidados especial, porém, é preciso não descuidar da vida pessoal. O gráfico 8 retrata as áreas de melhor desempenho.

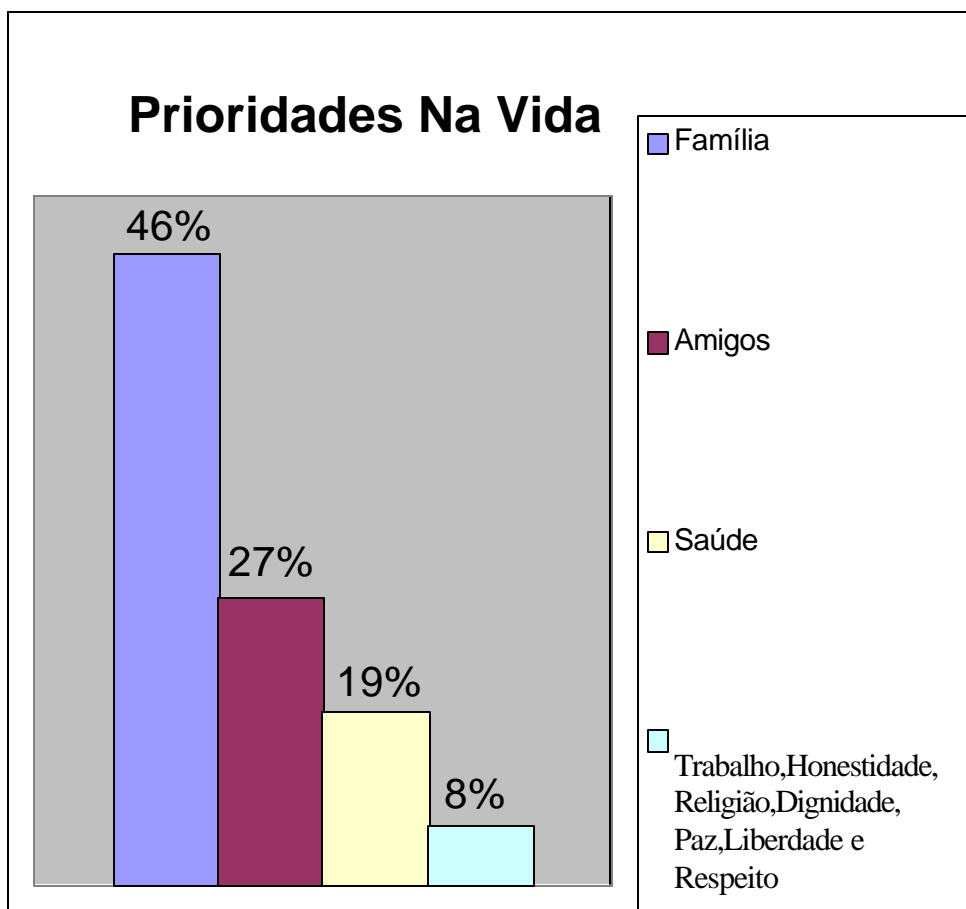
Gráfico 8 – Áreas de melhor desempenho



Fonte: entrevista

O gráfico 9 possui os dados referentes às prioridades da vida dos empreendedores, onde o contato familiar encontra-se como prioridade número 1 e corresponde ao percentual de 46% . A família é o que cerne toda a vida do empreendedor. Muitos responderam que alcançaram êxito com o apoio e trabalho da família. Em segundo lugar de prioridade encontra-se o relacionamento com os amigos, com o percentual de 27% . Com 19% está a saúde, em terceiro lugar de prioridade na vida dos empreendedores, porque sabem a importância do bem-estar físico e mental para a realização dos negócios. O trabalho, honestidade, religião, dignidade, liberdade e respeito ao ser humano totalizam 8% do percentual relacionado às prioridades de vida.

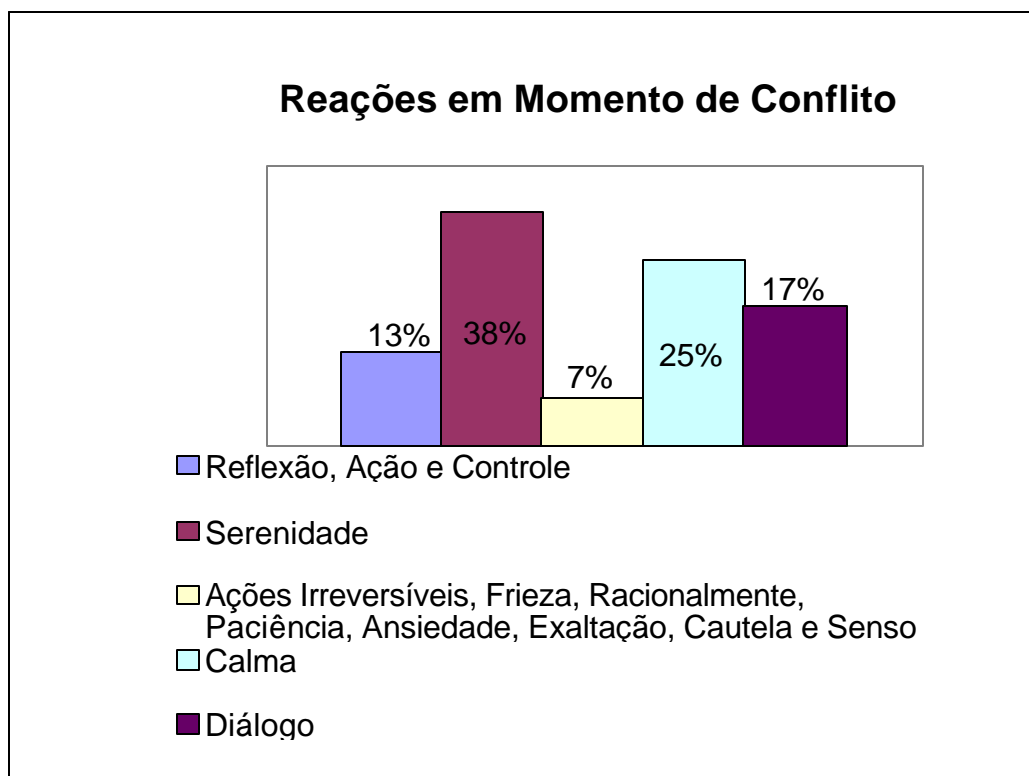
Gráfico 9 – Prioridades na vida dos empreendedores



Fonte: entrevista

Vários conflitos ocorrem em um ambiente de trabalho e o empreendedor é a pessoa que precisa canalizar toda a energia dos funcionários, em busca da concretização do empreendimento. No gráfico 10 reflete que 38% dos empreendedores entrevistados procuram manter a serenidade em um momento de conflito, 25% responderam que a calma é a companheira ideal para este tipo de situação, 17% dos entrevistados buscam no diálogo com os envolvidos a solução para o problema apresentado, 13% dos entrevistados comentaram que a reflexão é acompanhada da análise da situação, para posterior ação com muito controle emocional e 7% dos empreendedores entrevistados possuem atitudes irreversíveis, com tomada de decisão em momentos totalmente inoportunos, frieza emocional perante os envolvidos nos casos, posições racionais, em que a exaltação e ansiedade se fazem presentes nos momentos de turbulências, transparência nas decisões, mesmo que envolva a demissão de funcionários e em alguns casos paciência, cautela e senso crítico.

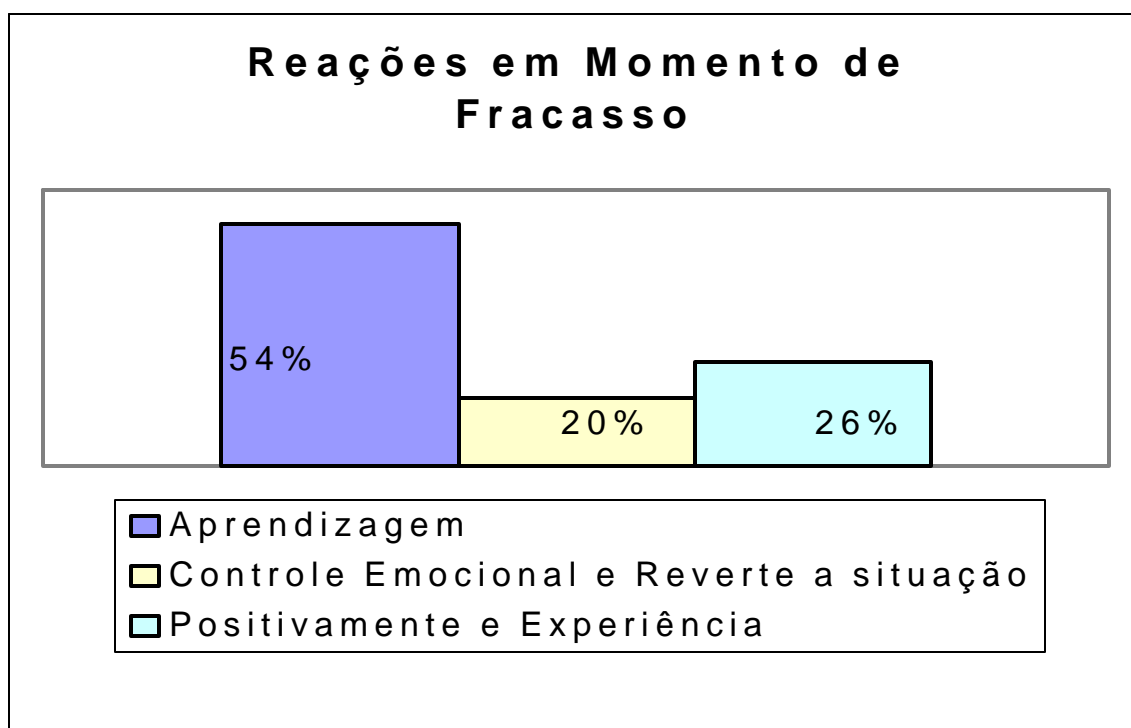
Gráfico 10 – Principais reações em momento de conflito



Fonte: entrevista

O gráfico 11 apresenta as reações dos empreendedores em momentos de fracasso, 54% dos entrevistados estabelecem nos fracassos um momento de aprendizagem e posições para futuras ações. Eles procuram extrair da situação negativa uma lição para evitar possíveis erros futuros. 26% responderam que a situação é vista de forma positiva e como experiência, 20% dos empreendedores fazem o possível para reverter à situação, fazem uma análise da situação, sofrem com os resultados, mas com muita fé e trabalho seguem confiantes que dias melhores virão.

Gráfico 11 – Principais reações em momento de fracasso

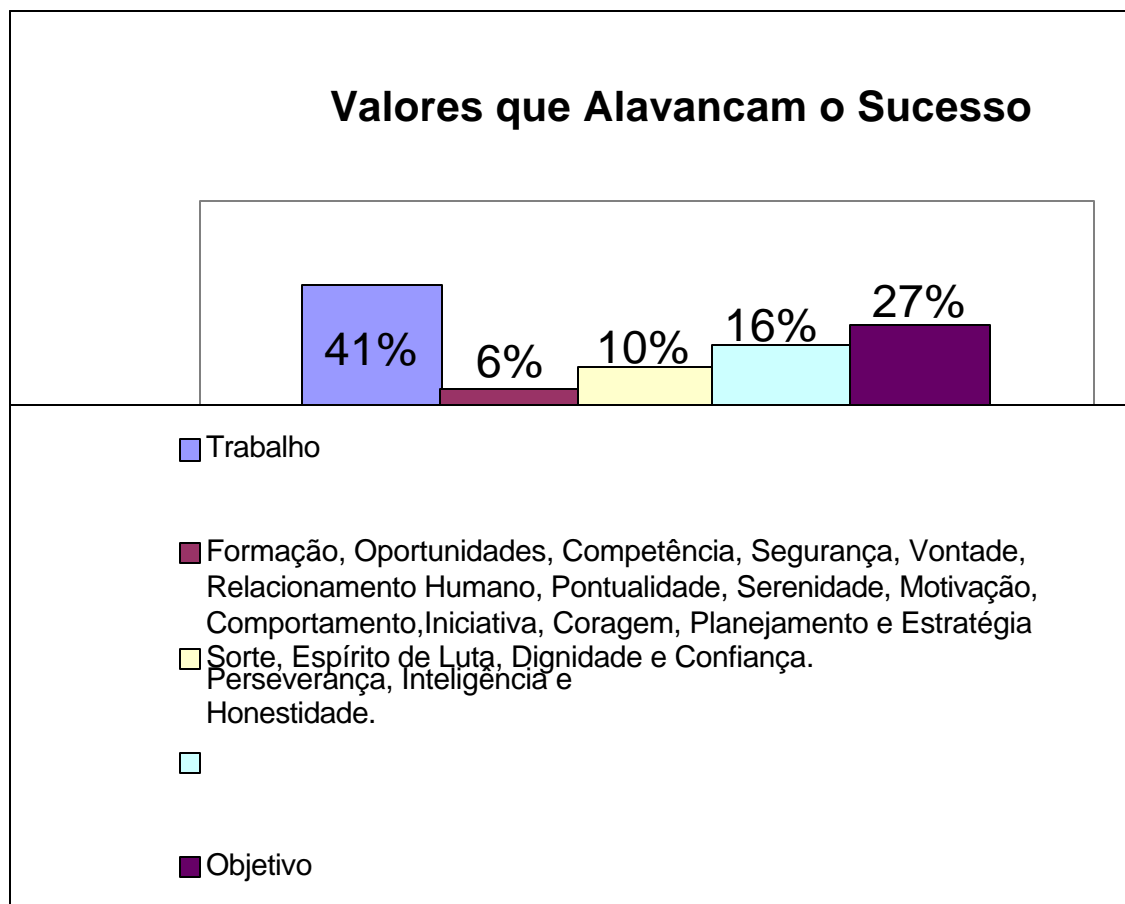


Fonte: entrevista

Os valores que alavancam o sucesso apresentam os dados no gráfico 12, em que 41% dos entrevistados responderam que é importante não se iludir, ninguém consegue o sucesso sem muito esforço. Só através de muito trabalho que é possível conquistar uma posição de sucesso, 27% afirmaram que é necessário ter objetivo claro e definido

do caminho que se quer percorrer, 16% acreditam que a perseverança deve fazer parte do dia-a-dia de um vencedor e ela deve estar acompanhada de muita inteligência e honestidade, 10% dos entrevistados comentaram que a sorte nos negócios é muito importante, principalmente quando ela é acompanhada de espírito de luta, dignidade e confiança e 6% estabelecem uma ligação do sucesso com a formação acadêmica, oportunidades que se apresentam constantemente, competência, segurança, boa vontade de vencer na vida, bons relacionamentos com os funcionários, clientes, fornecedores e amigos, pontualidade, serenidade em momentos adversos, motivação, o comportamento sempre direcionado para a obtenção de bons resultados, iniciativa nas ações, coragem de inovar, planejamento e estratégia.

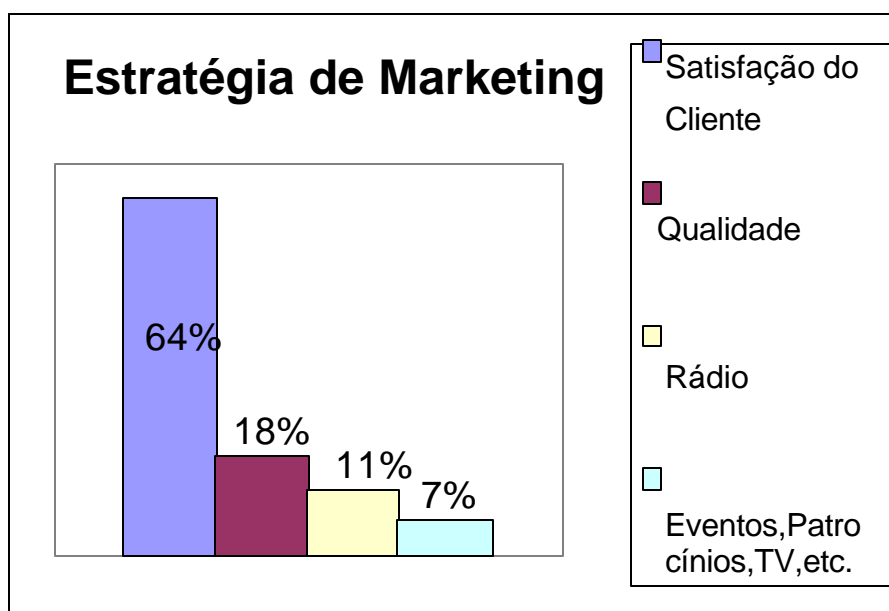
Gráfico 12 – Valores que conduzem ao sucesso profissional



Fonte: entrevista

O gráfico 13 diz respeito à estratégia de marketing, presente nas ações constantes dos empreendedores, 64% responderam que a melhor estratégia é a satisfação do cliente. O cliente satisfeito comenta com sua rede de relacionamentos e gera uma estratégia de marketing extremamente eficaz, 18% comentaram que a qualidade dos produtos faz com que a empresa receba o maior número de clientes e estabeleça bons vínculos com a clientela, 11% dos entrevistados vêem nos anúncios de rádios um excelente veículo de marketing e 7% acreditam que os eventos como exposições, sejam ótimas oportunidades de veiculação junto ao público, acompanhadas de patrocínios veiculados nas ocasiões e comerciais na televisão.

Gráfico 13 – Estratégias de marketing

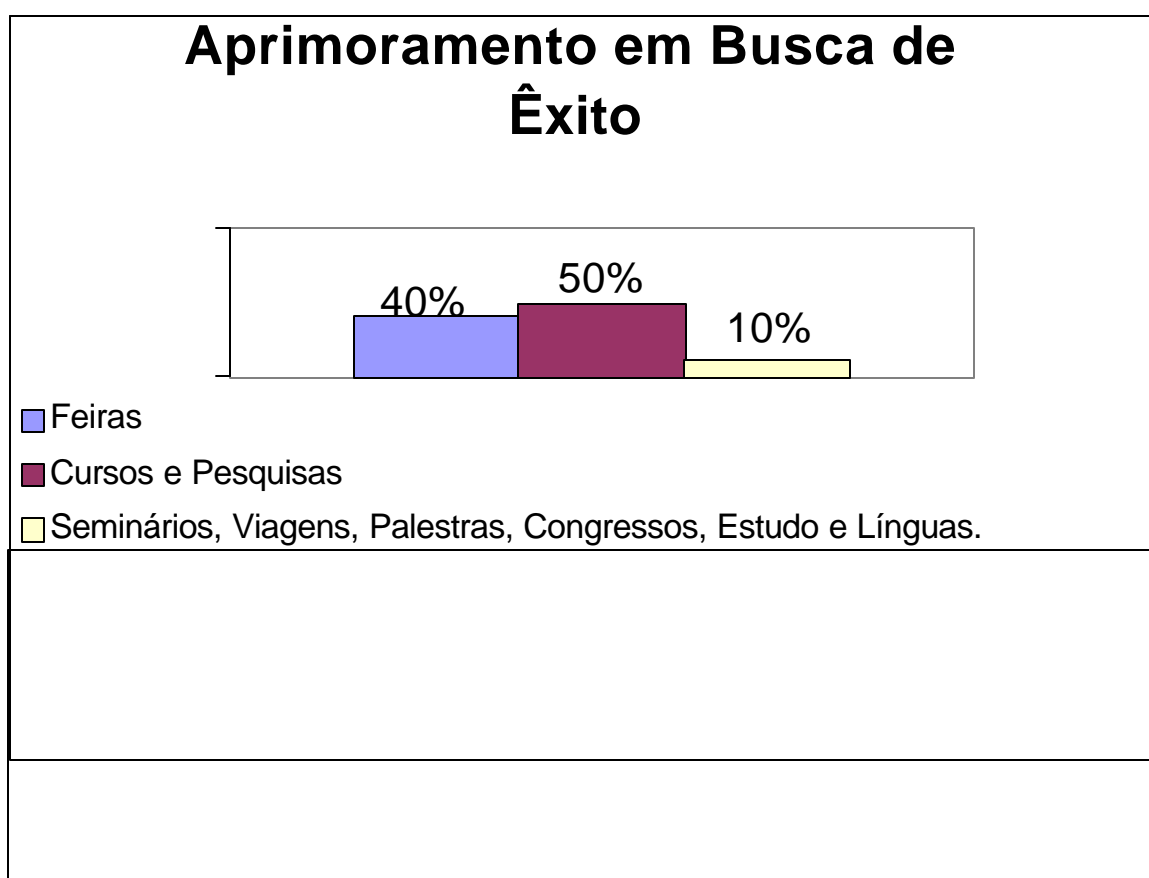


Fonte: entrevista

O aprimoramento é constante na vida dos empreendedores. O gráfico 14 apresenta as fontes de aprimoramento dos entrevistados, 50% dos empreendedores buscam atualização junto aos cursos da área e desenvolvimento de pesquisa de produção, 40% utilizam as feiras de produtos para a atualização dos lançamentos dos produtos e novas tendências do mercado, 10% crêem que os seminários apresentam a

oportunidade de aprimoramento, as viagens também são mecanismos ligados à aprendizagem, as palestras sobre administração, economia, empreendedorismo e finanças são as mais freqüentadas, congressos técnicos e estudos de uma segunda língua estrangeira também são fontes de aprendizagem e conhecimentos.

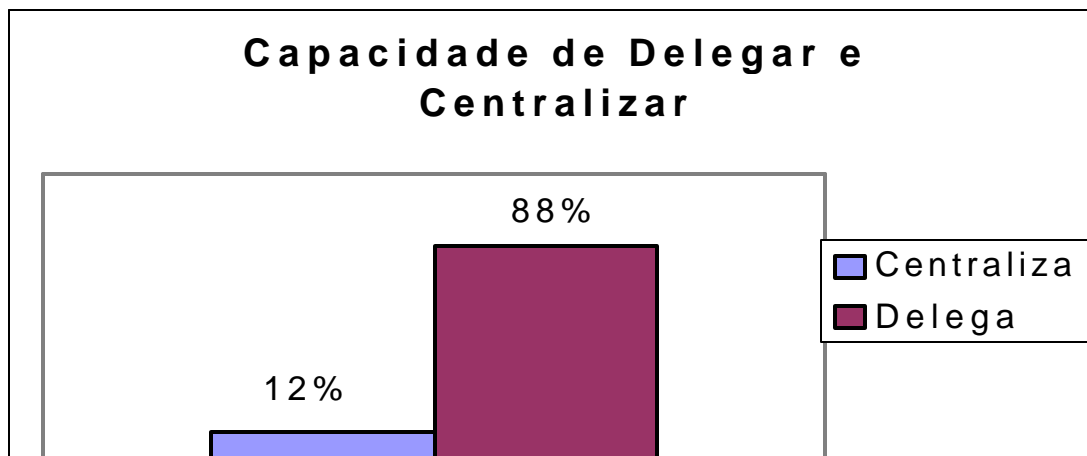
Gráfico 14 – Aprimoramento em busca do êxito



Fonte: entrevista

O gráfico 15 apresenta a capacidade de delegação por parte dos empreendedores entrevistados, onde 88% afirmam ter facilidade de delegar tarefas aos funcionários e 12% comentaram que centralizam as atividades, entretanto, sabem que é prejudicial para o bom andamento dos negócios.

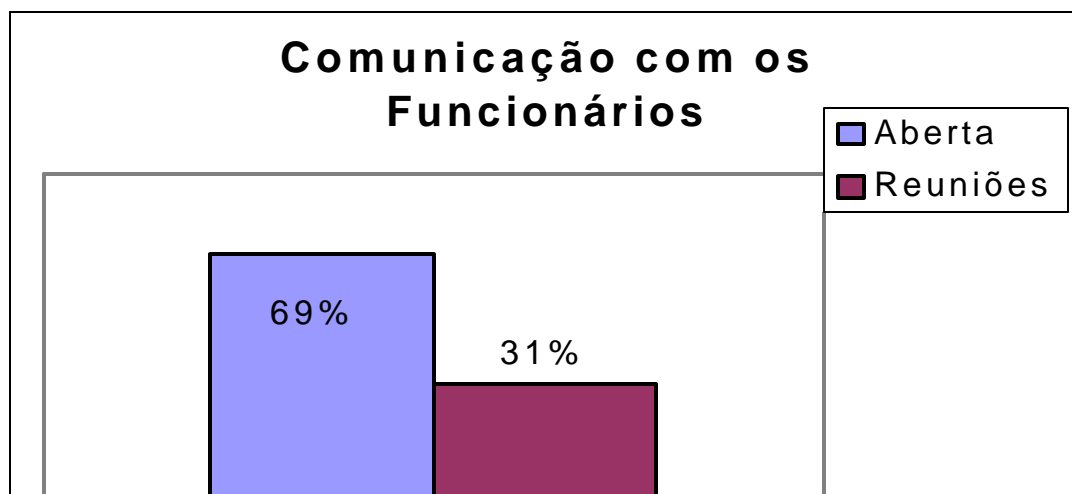
Gráfico 15 – Capacidade de delegar e centralizar



Fonte: entrevista

A comunicação é na maioria das situações, a mais aberta possível, é o que reflete o gráfico 16. A afirmação é originária de 69% dos entrevistados, que procuram estabelecer um relacionamento baseado no diálogo e 31% dos empreendedores comentaram que devido aos constantes compromissos profissionais, é durante as reuniões semanais que mantêm contatos com os funcionários e obtém conhecimento das ocorrências de todas as áreas da empresa.

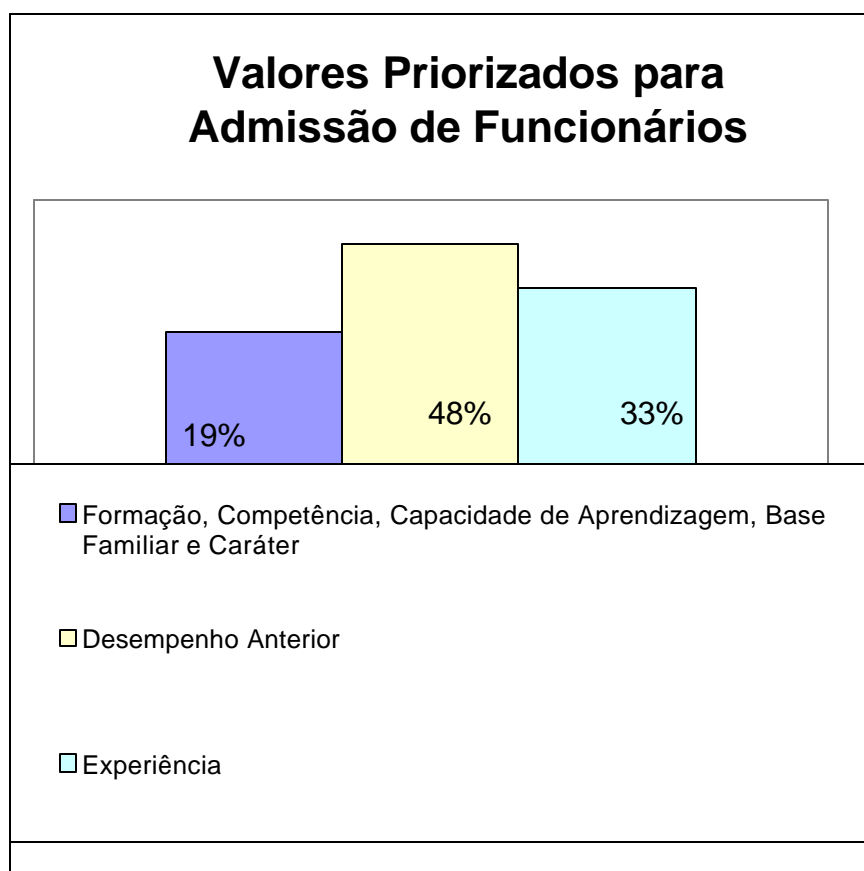
Gráfico 16 – Comunicação com os funcionários



Fonte: entrevista

Os empreendedores entrevistados são muito cautelosos no ato da contratação de funcionários. No gráfico 17 reflete os pré-requisitos essenciais para que se viabilize a contratação. Os 48% dos entrevistados buscam no desempenho anterior às condições para que o funcionário se enquadre na empresa, 33% afirmaram que a experiência no cargo é fator preponderante para a contratação e 19% responderam que um curso superior de 1ª linha é importante, acompanhado de competência técnica, capacidade de aprendizagem, base familiar e um bom caráter são valores que devem estar presentes nos futuros funcionários.

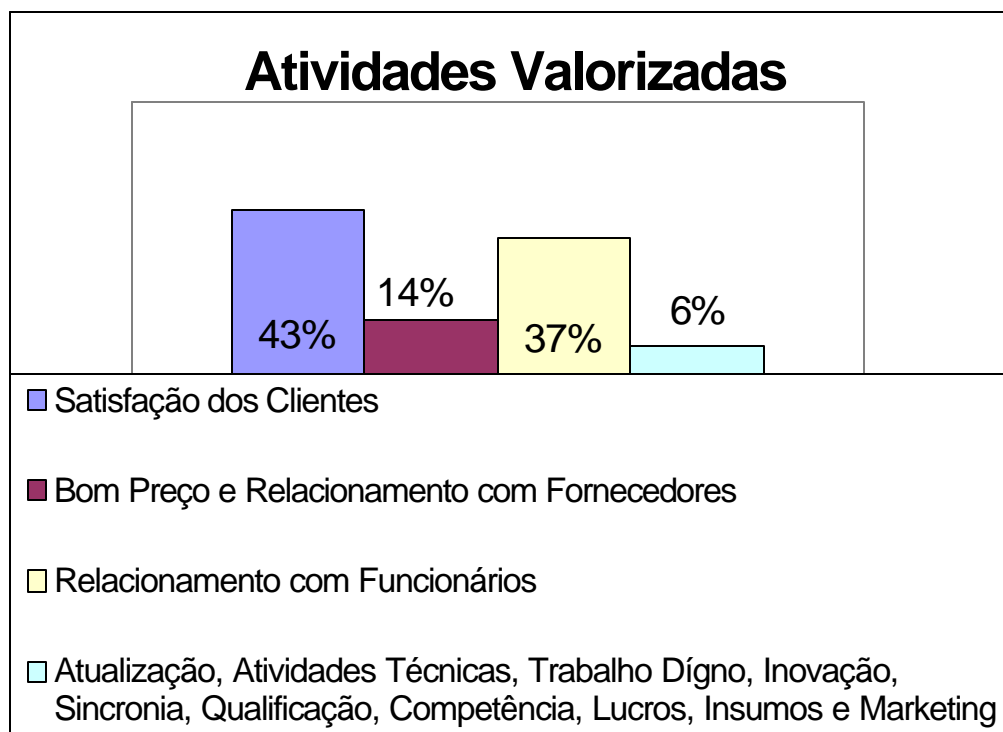
Gráfico 17 – Valores priorizados para a admissão dos funcionários



Fonte: entrevista

O gráfico 18 reflete as atividades valorizadas para que o empreendimento obtenha sucesso, 43% dos empreendedores responderam que a satisfação dos clientes é fator primordial e fonte de preocupação constante, 37% acreditam que o bom relacionamento com os funcionários deve receber maior atenção, 14% dos empreendedores canalizam seus esforços em busca de bons preços para seus produtos, através de relacionamentos com melhores fornecedores e 6% estabelecem prioritariamente várias área de atuação, onde a empresa deve direcionar suas energias, através da atualização constante, atividades técnicas, trabalho digno, inovação, sincronia, qualificação, competência, lucros, insumos e marketing.

Gráfico 18 – Atividades priorizadas no empreendimento



Fonte: entrevista

4.2.2 Lemas que merecem destaque

- As coisas não acontecem por acaso, faça-as acontecer.
- Para quem trabalha, não existe crise.
- Salmo 91.
- Trabalho, sinceridade e humildade.
- Fazer acontecer.
- Errar no varejo e acertar no atacado.
- Não há segredos que uma boa vontade e um bom trabalho não resolvam.
- Teus pensamentos te conduzirão à ação.
- O erro é o primeiro passo para o acerto.
- Você é aquilo que realiza.
- Se você pensa que pode, você está certo. Se você pensa que não pode, você também está certo.
- Conduzes a tua vida no afirmativo. Nada se faz no condicional.
- Trabalho sério e honestidade.
- Deve ser grande o suficiente para reconhecer seus erros e forte o suficiente para corrigi-los.
- Atendimento familiar e valorização do cliente.
- Buscar o melhor, buscar a diferença no que faz, compartilhando o sucesso.

4.2.3 Perfil do empreendedor

Com base nos dados coletados durante as entrevistas com os empreendedores do oeste do Paraná, é possível traçar-lhe um perfil. O quadro 4 reflete o resultado da pesquisa.

Quadro 4 – Perfil do empreendedor do oeste do Paraná

Perfil	Percentual
Idade até 40 anos	47%
Escolaridade dos pais: Ensino Fundamental	72%
Desempenho em equipe baseado na cooperação	44%
Honestidade como valor recebido dos pais	40%
Possui o hábito de ler livros técnicos	48%
O trabalho é a atividade que atribui melhor desempenho	72%
Contato familiar é prioridade na vida	46%
Resolve os conflitos de forma serena e tranqüila	38%
Os fracassos são vistos como aprendizagem	54%
Tem no trabalho a alavanca para o sucesso	41%
Utiliza como estratégia de Marketing a satisfação do cliente	64%
Busca aprimoramento em cursos e pesquisas	50%
Possui capacidade de delegação	88%
Mantém comunicação aberta com os funcionários	69%
Atribui no desempenho anterior valor primordial para admissão	42%
Possui bom nível de escolaridade	84%
A satisfação do cliente é a atividade mais valorizada no empreendimento	43%

O Mercosul exerce influência no perfil dos empreendedores, principalmente naqueles que possuem concorrência direta com os produtos oriundos do bloco econômico. As situações políticas e econômicas instáveis geram fortes pressões psicológicas nos entrevistados.

Quadro 5 – Influências do Mercosul no perfil do empreendedor de sucesso do oeste do Paraná.

Perguntas	Entrevistados
3 - Questões emocionais (b)	Possuem capacidade de adaptar-se a situações conflitantes.
3 - Questões emocionais (f)	Têm uma visão positiva dos fracassos.
3 - Questões emocionais (g)	O lema representa determinação para vencer.
3 - Questões emocionais (h)	Têm consciência do poder transformador do trabalho.
5 – Questões sobre o empreendimento (d)	O empreendimento é visto como um desafio diante da inconstância do mercado

Fonte: entrevista

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

As organizações evoluíram nos aspectos humanos e tecnológicos. As empresas internacionais, principalmente as americanas e japonesas destacam-se com tecnologias e desenvolvimento profissional. O Brasil acompanha as inovações a passos lentos, no entanto, apesar da cultura brasileira ser diferente dos países avançados, muitos empreendedores procuram adaptar nas empresas brasileiras as inovações que deram certo nos países desenvolvidos. E o empreendedor da região oeste do Paraná procura acompanhar os avanços do mundo globalizado.

A globalização contribui para que as tecnologias avancem em vários territórios e o mundo recebe um fluxo grande de informações. Os empreendedores da região oeste do Paraná procuram absorver as tendências do mercado cada vez mais exigente. Um exemplo desta nova abordagem tecnológica refere-se a ISO 9002, com a certificação de qualidade e a ISO 14001, em que estabelece o respeito ao meio ambiente. Os sujeitos da pesquisa acreditam que os clientes estão cada vez mais atualizados, as empresas que não inovarem em resposta ao mercado, ficarão ultrapassadas e poderão perder espaço para as concorrentes.

Um aspecto que torna instável os empreendimentos da região refere-se ao Mercosul. Vários fatores do bloco econômico alteram as estratégias organizacionais, obrigando os empreendedores a posicionamentos que exigem constantes análises políticas e financeiras. A tarifa alfandegária, o fluxo de produtos estrangeiros oriundos dos países-membros, impostos sobre os produtos importados e o preço do dólar influencia significativamente o rumo dos negócios da região.

Os acontecimentos ocorridos em Nova York, fruto de ações terroristas também apresentam reflexos negativos na região oeste do Paraná, visto que há uma colônia árabe, com vários membros residentes em Foz do Iguaçu, com forte atuação comercial

na Ciudad de Leste, fronteira com o Paraguai. De acordo com reportagens veiculadas em vários meios de comunicação, há presença de facções terroristas, cujos nomes estão nos arquivos da CIA e se encontram residindo e trabalhando livremente.

O cenário nacional apresenta constantes alterações nos planos econômicos que refletem significativamente no desempenho dos empreendimentos da região. O Brasil possui fragilidade financeira e torna-se vulnerável quando ocorrem conflitos nos países estrangeiros, o que o obriga a realizar ajustes internos, atingindo totalmente as empresas.

O empreendedor do oeste do Paraná vivencia situações que exigem análises e posicionamentos constantes e como fator agravante, situa-se em uma região essencialmente agrícola, o que o torna dependente das condições climáticas e das políticas agrícolas. Quando a produção de grãos obtém bom êxito e o preço na tabela agrícola é satisfatório, o reflexo positivo é perceptível nos comércios e nas indústrias locais. Por outro lado, quando a agricultura sofre uma queda, a recessão é inevitável e o desenvolvimento da região torna-se bastante lento, com pouco fluxo financeiro para aquecer a economia local.

Diante do exposto pelos entrevistados, conclui-se que os empreendedores ao iniciarem seus empreendimentos, recebem poucas informações técnicas, financeiras e contábeis, sobre o mecanismo para a implantação de uma empresa. Os cursos são escassos, poucas iniciativas têm origens no SEBRAE e a maior parte das informações são adquiridas junto ao contador que é o responsável pela área contábil, porém estas informações são insuficientes para garantir o êxito nos negócios.

Um outro fato que dificulta a ação dos empreendedores refere-se ao baixo grau de escolaridade dos pais, impedindo desta forma um aconselhamento familiar em um momento de adversidade. Observando através deste ângulo, o caminho do empreendedor é bastante solitário e corajoso.

Por outro lado, o empreendedor do oeste do Paraná possui um bom grau de escolaridade. Ele busca aprimoramento em feiras, exposições, palestras, seminários, livros técnicos, jornais, revistas especializadas, para se informar sobre as tendências do mercado e as inovações na sua área de atuação.

A família é o alicerce do sucesso. O empreendedor tem na família a fonte de todas as suas conquistas, através do apoio e motivação recebidos dos familiares. Os entrevistados acreditam que a valorização do bom ambiente familiar torna a pessoa mais preparada para o mundo brutal dos negócios, onde vencer ou saber perder é a lei dos bem sucedidos.

Os empreendedores atribuem grande valor à honestidade. As ações devem permitir o máximo de transparência para que os clientes possam ter a segurança de que seus direitos não são lesados. A valorização e o respeito à opinião da clientela é fator preponderante de sucesso dos entrevistados.

O trabalho tem grande importância no empreendimento e o êxito na sua execução é cobrado aos colaboradores, que devem desempenhar suas funções com a máxima e melhor condição de empenho possível e preocupação no tratamento junto aos clientes. Os dados da pesquisa demonstram o quanto o trabalho é relevante na vida dos entrevistados.

Outro fator que merece destaque nas atitudes dos entrevistados refere-se ao tratamento dispensado aos funcionários, onde a comunicação é aberta e permite a ocorrência de diálogo e também a capacidade de delegação das funções permite o aumento do comprometimento e amplia a responsabilidade dos fatos que estão em seu poder de execução.

Neste sentido, além de focalizar o desenvolvimento das ações no âmbito interno do empreendimento, os entrevistados afirmaram que o ambiente externo exige constantes posicionamentos, em função da complexidade de informações externas que os negócios da região exigem aos seus empreendedores e a garantia da sobrevivência do empreendimento requer atuação constante.

O que melhor caracteriza o empreendedor do oeste do Paraná e o difere dos outros empreendedores é a variedade de situações que vivencia no ambiente em que o empreendimento está inserido. Conclui-se também que os entrevistados possuem um posicionamento positivo diante dos fracassos e das possibilidades de erros. Em diversas situações apresentam-se arrojados, confiantes, otimistas, dinâmicos e corajosos. Sobretudo, sabem como se posicionar diante das constantes alterações que diariamente são obrigados a absorver e se adaptar.

É importante ressaltar que os empreendedores entrevistados possuem características peculiares à classe, porém com mais intensidade nas situações que exigem determinação e persistência, por estarem próximos a uma região de fronteira e com participação ativa no bloco econômico, os obriga a alterar as estratégias dos negócios constantemente, para um melhor posicionamento e atitudes focalizadas e bem sucedidas.

O sucesso pelo sucesso não interessa aos entrevistados, eles querem fazer a diferença em seu meio. Precisam retorno positivo das pessoas envolvidas no empreendimento. A opinião dos colaboradores, da família, dos clientes, dos fornecedores e amigos é muito importante e um estímulo para a conquista de outras vitórias nos negócios.

A região oeste do Paraná possui empreendimentos em várias áreas de atuação e encontra-se em franco desenvolvimento, adquirido graças às ações dos empreendedores que acreditam no potencial da região e buscam o progresso do ambiente em que se encontram inseridos.

5.2 Recomendações

O presente trabalho visou contribuir significativamente para a compreensão do ambiente interno e externo, que envolve os empreendedores do oeste do Paraná, através do estabelecimento do perfil e as influências do Mercosul no perfil e nos negócios.

Diante do exposto no decorrer da pesquisa, acredita-se que o objetivo foi atingido. No entanto, foi possível detectar dificuldades na área de empreendedorismo local, visto que há uma carência muito grande de informações empresariais aos empreendedores que estão atuando e aos que queiram desenvolver um empreendimento na região. As informações adquiridas junto ao SEBRAE, órgão de maior atuação na região, dão uma visão parcial dos mecanismos necessários para a implantação de uma empresa.

A ausência da disciplina de empreendedorismo nos cursos de Administração da região é um fato que dificulta a preparação dos futuros administradores no momento de iniciar um empreendimento. Os eventos sobre empreendedorismo são bastante escassos e muitas vezes os empreendedores precisam se deslocar até outras cidades próximas para obter maiores informações. Recomendam-se os itens a seguir, para sanar as dificuldades apresentadas:

- Órgãos que prestem consultorias para apoiar iniciativas empreendedoras;
- Cursos, seminários e palestras com maior frequência de realização;
- Financiamento às empresas inovadoras;
- Formação de oficina do empreendedor nas universidades da região;
- O empreendedorismo como disciplina acadêmica, principalmente nos cursos universitários de Administração.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1 Bibliografia referenciada

ACTIZEZ, J. **Gerenciando as mudanças:** o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ALMEIDA, F. **Como ser empreendedor de sucesso.** Belo Horizonte: Leitura, 2001.

AMOP - Associação dos Municípios do Oeste do Paraná. **Plano de Desenvolvimento Regional.** Cascavel, 2000.

AQUINO, C. **História empresarial vivida.** São Paulo: Atlas, 1991.

ASSAGIOLI, R. **O ato de vontade.** São Paulo: Cultrix, 1993.

BAUER, R. **Gestão da mudança:** caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BECKHARD, R.; GOLDSMITH, M.; HESSELBEIN, F. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

BEER, M. **A alegria de vencer.** São Paulo: Nobel, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

BERMUDEZ, J. G. **A introdução ao psicodrama.** São Paulo: Mestre Jou, 1970.

BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

BOTELHO, E. F. **Administração inteligente:** a revolução administrativa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRANDÃO, D.; NERI, A. **Reeducando o seu lado empreendedor.** [online] [citado em 13 Maio 2001].Disponível no site:<[http: www.senioridade.com.br/empreendedor.htm](http://www.senioridade.com.br/empreendedor.htm)>

CAMARGO, J. B. **Geografia física, humana e econômica do Paraná.** 3ª ed. Maringá: Boaventura, 1999.

COOPER, R. SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CUTLER, H. C.; LAMA, D. **A arte da felicidade.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.

DEMO, P. **Pesquisa:** princípio científico e educativo. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.

DE MORI, F. et al. **Emprender:** identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades e práticas.** São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUMMOND, O. **Vida positiva**. São Paulo: Gente, 1995.

FEINBERG, M. R. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Best Seller, 1965.

FIGUEIRAS, M. S. **Mercosul no contexto latino-americano**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração. Vol. 34, n. 2, p. 05-28, Abril/Junho 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUAZZELLI, E. M. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Segmento & CO, 1996.

HILL, N. **A lei do triunfo**. Rio de Janeiro: Cultura, 1998.

INATEL. **Perfil do empreendedor de sucesso**. [online] [citado em 30/05 /01]. Disponível no site: <<http://www.inatel.br/nemp/empre3.html>>

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Empreendedorismo**: ciência, técnica e arte. 2ª ed. Brasília: CNI IEL Nacional, 2201.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Paraná**: economia e sociedade. Curitiba, 2001.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

KRAUSE, D. G. **A arte da guerra para executivos**. São Paulo: Makron Books, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, E. F. **Empreendedor de empresa de base tecnológica: desafios, estratégias e Atitudes para adaptar-se às novas realidades empresariais**. [online] [citado em 13 maio 2001]. Disponível no site: <<http://www.tsunami.elogica.com.br/pj/sopece/artigos/empreendedor.htm>>

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1997, 116 págs.

MARTINS, G. A. **Manual para a elaboração de monografias e dissertações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAIS, C. **Atitudes de empreendedores**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. [online] [citado em 19/08/01]. Disponível no site <<http://www.ocepar.com.br>>

PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: ed. SEBRAE, 1995.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas de análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOMMER, B. **Renove sua vida**: uma valorização da auto-imagem para uma vida melhor no século 21. São Paulo: Summus, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, J. **Fazer acontecer**. São Paulo: Cultura, 1998.

ROBBINS. A. **Poder sem limites**. São Paulo: Best Seller, 1987.

_____. **Desperte o gigante interior**. 10ª ed. São Paulo: Record, 1993.

SCHWARTZ, T.; TRUMP, D. J. **A arte da negociação**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE. **Perfil do empreendedor**. [online] [citado em 30 maio 2001]. Disponível no site: <<http://www.sebrae-pe.com.br/perfil.htm>>

SKINNER, B. F. **O mito da liberdade**. Rio de Janeiro: Block, 1973.

STAPES, W. D. **Pense como um vencedor**. São Paulo: Pioneira, 1994.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais**: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 33, n. 3, p. 56-63, Julho-Setembro 1998.

TELES, A. X. **Psicologia organizacional**: a psicologia na empresa e na vida em sociedade. São Paulo: Ática, 1981.

TOFFLER, A. **Powershift, as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

WACHOWICZ, R. C. **Obrageiros, mensus e colonos**: história do oeste paranaense. Curitiba: Vicentina, 1982.

WATERMAN, R. H. J. **O fator renovação**. São Paulo: Harbra, 1989.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UNB, 1991.

6.2 Bibliografia consultada

BERNHOEFT, R. **Como tornar-se um empreendedor**. São Paulo, Nobel, 1996.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. **Excerpts from international Standard ISO 690-2**. [online] 1998.[citado em 21 de maio 2001].Disponível na World Wide Web: <<http://www.nic-bnc.ca/isso/tc46sc9/standard/690-2e.htm>>

MONTALVÃO, A. **Seja seu próprio psicólogo**. 6ª ed. São Paulo: Novo Brasil, 1979.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1979.

ANEXO I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A ENTREVISTA:

- 1- Dados Pessoais:
 - a) Nome:
 - b) Data da entrevista:
 - c) Local da entrevista:
 - d) Idade:
 - e) Nível de escolaridade:
 - f) Endereço:
 - g) Local de nascimento:
 - h) Ocupação:

- 2- Questões relacionadas à família e a escola:
 - a) Qual a atividade profissional dos pais?
 - b) Qual a formação escolar dos pais?
 - c) Quais valores os pais se preocuparam em repassar aos filhos?
 - d) Alguma repressão dos pais ou episódio negativo é motivo de traumas atuais?
 - e) Como era o desempenho individual durante os trabalhos em equipe?
 - f) Que tipo de leitura aprecia?

- 3- Questões emocionais:
 - a) O que gosta de fazer e se orgulha disto?
 - b) Como reage em um momento de conflito?
 - c) Que valor admira em uma pessoa?
 - d) O que realmente tem valor em sua vida?
 - e) Quais seus valores e características predominantes no trabalho e no relacionamento humano?

- f) Como encara uma situação de fracasso?
- g) Qual é o seu lema?
- h) O que leva uma pessoa a obter o sucesso?
- i) Qual o seu conceito de família?

4- Relacionamentos com os funcionários e clientes:

- a) Possui facilidade para delegar ou centraliza as atividades?
- b) Como acontece a comunicação interna com os funcionários?
- c) Que valor prioriza para admitir os funcionários?
- d) Que tratamento oferece aos seus clientes?
- e) Qual é a estratégia de marketing adotada?
- f) Que relacionamento possui com os funcionários?

5- Questões sobre o empreendimento:

- a) O que o levou a escolher este ramo de negócio?
- b) Qual a missão da empresa?
- c) Como se aprimora para obter êxito no empreendimento?
- d) Como define o empreendimento?
- e) Que atividades são mais valorizadas?